

## **DEDICATORIA**

A mis padres de manera especial a mi madre y a mi esposo por su apoyo incondicional, y a mis hijos por su comprensión, sin ellos no hubiere sido posible la culminación de esta etapa de estudios en mi vida.

**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante y mostrarme el camino para lograr mis objetivos

Al culminar esta etapa de estudio y con ello el trabajo investigativo, quiero dejar constancia de mi gratitud imperecedera a las autoridades de la Universidad Privada Antenor Orrego, a los directivos del Nivel de Posgrado de Ciencias Económicas.

A los docentes coordinadores de los diferentes módulos que orientaron mi proceso de formación investigativa.

Igualmente a los dueños de microempresas, quienes posibilitaron la realización de la investigación.

Finalmente mi reconocimiento a la Dra. Lucero de los Remedios Uceda Dávila, por su valioso aporte académico, científico en la conducción y construcción del presente trabajo investigativo.

**AUTORA**

## **RESUMEN**

El presente trabajo presenta una investigación sobre un Modelo de Gestión administrativo para la competitividad de las microempresas en la zona Sur de la provincia de Manabí en la República de Ecuador. El estudio es de nivel exploratorio y descriptivo, diseño documental y no - experimental, con propósito aplicado. Basados en observación directa y encuestas, se plantea diseñar esta propuesta para mejorar la competitividad de las microempresas, que constituyen un elemento importante para dinamizar la economía de la sociedad. Tuvo como objetivo establecer un modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo Competitivo de las Microempresas de la Zona Sur de la provincia de Manabí en la República de Ecuador. Debido al entorno globalizado en el que se desarrollan las microempresas ecuatorianas; su importancia en la economía del país depende en gran medida de la conformación de una estructura competitiva, donde el financiamiento constituye una parte importante dentro de la misma. Es así como surge el cuestionamiento de cuál es la situación actual que una microempresa enfrenta para ser competitiva. Los factores internos se refieren a los problemas provenientes por la gestión del conocimiento; en cuanto a lo específico es necesario analizar las microempresas o sector donde se encuentra, por su grado de madurez o de concentración. En cuanto a los factores externos, éstos se reconocen como las variables macroeconómicas, aquellas que monitorean cómo está la situación económica, política, social y cultural del medio en que se están desarrollando las microempresas.

### **Palabras Clave:**

Competitividad, microempresa familiar, modelo de gestión administrativo, liderazgo.

## **ABSTRACT**

This paper presents an investigation into a "pattern of administrative management for the competitiveness of micro Jipijapa, Pajan and Puerto Lopez case study, the status of projects. The study is exploratory and descriptive level, documentary and not experimental, with applied design purpose. It based on direct observation and surveys, we propose to design, develop and implement this proposal to improve the competitiveness of micro, which are an important element to boost the economy of society. Aimed to analyze the incidence of the administrative management to the competitiveness of microenterprises in the South Zone of Manabí. Due to the global environment in which Ecuadorian microenterprises develop; its importance in the country's economy depends heavily on the creation of a competitive structure, where funding is an important part of it. Thus, the question of what is the current situation that a small business faces emerges to be competitive. Internal factors refer to the problems arising from the management of knowledge; specific as to what is necessary to analyze the micro or industry where you are, by their degree of maturity or concentration. As for external factors, they are recognized as macroeconomic variables, those that monitor how is the economic, political, social and cultural environment in which they are achieving microenterprises.

### **Keywords:**

Competitiveness, microenterprises family, administrative management model, leadership.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT.....	iv
INDICE GENERAL .....	v
CAPITULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del Problema .....	5
1.2.1. Enunciado y Formulación del Problema .....	7
1.3. Justificación .....	8
1.4. Hipótesis .....	9
1.4.1. Hipótesis general .....	9
1.4.2. Hipótesis específicas .....	9
1.5. Objetivos.....	10
1.5.1. Objetivo general.....	10
1.5.2. Objetivos específicos.....	10
1.6. Material y métodos.....	10
1.6.1. Material.....	10
1.6.3. Métodos .....	13
1.6.4. Diseño de la Investigación.....	16
1.6.5. Variables y Operacionalización de variables.....	16
1.6.6. Instrumentos de recolección de datos .....	17
1.6.7. Procedimientos: .....	17
CAPITULO II .....	19
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Investigaciones relacionadas con la investigación.....	20
2.2. Bases teóricas .....	24
2.3. Marco conceptual.....	26

2.3.1. Gestión administrativa.....	26
2.3.2. Proceso administrativo .....	29
2.3.3. Gestión Administrativa Moderna .....	34
2.3.4. Importancia.....	34
2.3.5. Modelo de Gestión Administrativa .....	35
2.3.6. Competitividad.....	45
2.3.7. Estrategia Competitiva y Segmentación de Mercados .....	53
2.3.7.1. Definición de estrategia .....	53
2.3.8. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER .....	56
2.3.9. Categorías y subcategorías para evaluar competitividad .....	60
2.3.10. Microempresa.....	61
CAPITULO III.....	68
3. RESULTADOS.....	69
CAPITULO IV.....	89
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	90
CAPITULO V .....	93
5. PROPUESTA.....	94
5.1. Título De La Propuesta .....	94
5.2. Objetivo General .....	94
5.3 Objetivos Específicos.....	94
5.4 Antecedentes. ....	94
5.5 Definición .....	95
5.6 Fundamentación e Importancia de la Propuesta.....	95
5.7. Proceso Administrativo.....	97
5.7.1. Planeación.....	97
5.8. Propuesta Específica: Actividades; Responsables; Financiamiento .....	102
5.9. Estrategia De Diferenciación .....	103
5.10. Operación Del Proyecto .....	105
5.10.1. Responsables.....	105
5.10.2. Financiamiento.....	105
5.10.3. Presupuesto .....	106

CONCLUSIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS .....	112

## INDICE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
3. 1. FRECUENCIA CON QUE REALIZA REVISIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	69
3. 2. FORMACIÓN PERSONAL	71
3. 3. ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS	72
3. 4. EL PERSONAL DE LA ENTIDAD CUENTA CON LOS RECURSOS E IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	73
3. 5. EL ESPACIO FÍSICO CON EL QUE CUENTA LA ENTIDAD ES EL ADECUADO	74
3. 6 . FORMA DE ADMINISTRAR LOS INGRESOS Y GASTOS DE SU MICROEMPRESA	75
3. 7. CREE USTED QUE LA MICROEMPRESA TIENE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	76
3. 8. CONOCE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	77
3. 9. LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS FUNCIONES Y DEBERES	78
3. 10. ESTÁN DEFINIDAS POR ESCRITO LAS FUNCIONES DESIGNADAS A CADA UNO DE LOS SERVIDORES	79
3. 11. EL SERVICIO QUE OFRECE LA MICROEMPRESA ES	80
3. 12. EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	81
3. 13. LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN LA MICROEMPRESA SE REALIZA POR INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN.	82

3. 14. ESTÁ CONFORME CON EL SERVICIO QUE DAN ACTUALMENTE	83
3. 15. SE REALIZAN EXÁMENES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO Y CALIDAD DE LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS	84
3. 16. HA DEFINIDO LA MISIÓN Y METAS DEL NEGOCIO	85
3. 17. TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA SEGÚN SU FORMALIDAD	86
3. 18. LE GUSTARÍA TENER UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO QUE SIRVA DE ORIENTACIÓN A SU MICROEMPRESA	87

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICA</b>	<b>Página</b>
1. FRECUENCIA CON QUE REALIZA REVISIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	69
2. FORMACIÓN PERSONAL	71
3. ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS	72
4. EL PERSONAL DE LA ENTIDAD CUENTA CON LOS RECURSOS E IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	73
5. EL ESPACIO FÍSICO CON EL QUE CUENTA LA ENTIDAD ES EL ADECUADO	74
6 . FORMA DE ADMINISTRAR LOS INGRESOS Y GASTOS DE SU MICROEMPRESA	75
7. CREE USTED QUE LA MICROEMPRESA TIENE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	76
8. CONOCE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	77
9. LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS FUNCIONES Y DEBERES	78
10. ESTÁN DEFINIDAS POR ESCRITO LAS FUNCIONES DESIGNADAS A CADA UNO DE LOS SERVIDORES	79
11. EL SERVICIO QUE OFRECE LA MICROEMPRESA ES	80
12. EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	81
13. LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN LA MICROEMPRESA SE REALIZA POR INDUCCIÓN O	

CAPACITACIÓN.	82
14. ESTÁ CONFORME CON EL SERVICIO QUE DAN ACTUALMENTE	83
15. SE REALIZAN EXÁMENES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO Y CALIDAD DE LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS	84
16. HA DEFINIDO LA MISIÓN Y METAS DEL NEGOCIO	85
17. TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA SEGÚN SU FORMALIDAD	86
18. LE GUSTARÍA TENER UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO QUE SIRVA DE ORIENTACIÓN A SU MICROEMPRESA	87

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>Página</b>
No. 1: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	38
No. 2: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA MODELO EUROPEO DE CALIDAD (EFQM)	41
No. 3: CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD	61
No. 4: PROCESO ADMINISTRATIVO	97
No. 5. PASOS DE LA PLANEACIÓN	99
No. 6. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	100
No.7. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN	101
No. 8, ELEMENTOS DEL CONTROL	102

## INDICE DE TABLAS

### CONTENIDO

<b>Pág.</b>	
TABLA No. 1: NÚMERO DE MICROEMPRESAS EN LA ZONA URBANA DE LOS CANTONES JIPIJAPA, PAJÁN Y PUERTO LÓPEZ	11
TABLA No. 2: MUESTRA INVESTIGADA	13

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se reconoce la contribución de la microempresa en el desarrollo de la economía, por ser generadora de empleo y producción contribuyendo a incrementar el ingreso nacional.

Las microempresas de los cantones: Jipijapa, Paján y Puerto López ubicados en la zona sur de la Provincia de Manabí de la República del Ecuador, atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que no se desarrollen y que carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna siendo la carencia de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación del personal, y la escasez de recursos financieros; y la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento y tasas de intereses no competitivas. Se ha notado que un punto clave es la administración interna, muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados. Crear una ventaja competitiva no es fácil de lograr y tomar en cuenta estos aspectos es vital para el desarrollo de la organización.

Las microempresas carecen de sistemas de planeación, organización, dirección y control eficientes, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de las actividades económicas. Estos negocios deben poner en práctica una adecuada gestión de su administración, así como también proporcionar un marco de acción definido que involucre técnicas y herramientas de administración para que a partir de ellas el negocio pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz y confiable, logrando mayores niveles de rentabilidad y crecimiento

sostenido.

Al respecto destaca Sulmont (Press, London, 1976) que “el común denominador de estas experiencias es la movilización por parte de los sectores populares de la propia capacidad de trabajo y los escasos recursos que están a su alcance, para generar fuentes de subsistencia y de progreso”. El término economía popular permite partir desde los sujetos que organizan estas actividades, reconociéndoles alguna autonomía y aceptando que las prácticas económicas de los sectores populares poseen racionalidad particular.

Según esta perspectiva epistemológica los sujetos de las iniciativas y experiencias determinan su evolución según sus modos de pensar, de sentir, de relacionarse y de actuar, en el marco de una realidad dada que los condiciona y limita al mismo tiempo que les abre diversas oportunidades y alternativas posibles.

Mejorar la competitividad se convierte en un reto tan especial, porque no existe ninguna política o medida que por sí sola pueda crear la misma, sino que debe haber muchas mejoras en muchos ámbitos. Porter (2006), comenta que la competitividad microeconómica debe constituir el tema central en el orden del día de la política económica de todos los países sin excepción. Lo cierto es que el presente conlleva a la gerencia de las microempresas a repensar sus acciones, a saber poner en práctica los actuales conocimientos administrativos y a garantizar a través de sus acciones que la empresa bajo su cargo participa eficazmente dentro de lo que la competitividad exige.

En razón de lo expuesto se hace necesario proponer un “**Modelo de Gestión Administrativa para la Competitividad de las Microempresas de la zona sur de Manabí**”, investigación que se desarrolló en los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López de la República de Ecuador.

## **1.1. Antecedentes**

Según estadísticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010), las PYMEs y microempresas representan 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del Producto Interno Bruto (PIB), y generan la mayor parte de los nuevos trabajos. En los países en vías de desarrollo, más del 90% de las empresas fuera del sector agrícola son PYMEs y microempresas que generan una porción significativa del PIB.

En América Latina las microempresas presentan características distintas a las de los países más desarrollados: escasa información empresarial, bajo nivel de capacitación empresarial y tecnológica, dificultad de acceder al financiamiento de mediano y largo plazo, escasa calificación de los recursos humanos, baja tasa de innovación tecnológica, escasa calidad y diferenciación del producto, dificultades en la comercialización, escasa presencia y tradición exportadora, bajo grado de asociacionismo y cooperación empresarial, informalidad y reducida sensibilidad ambiental. (Samuelson, P. A. (1980): E).

Las microempresas son de vital importancia ya que aparte de ser propulsoras de empleo en el Ecuador constituyen tres cuartos de la población activa, aunado a

esto es imprescindible que este sector esté al tanto de la relevancia que tiene su existencia en el país.

Cabe destacar que se originan de personas que teniendo alguna habilidad o algún oficio, lo aprovechan y, ante la falta de oportunidades y empleo para las mayorías, se auto emplean. Para observar la presencia de estas microempresas en el sistema económico del país, basta salir a la calle y ver la tienda de la esquina, el taller de reparación de calzado, los talleres mecánicos, y muchos más, que todos los días abren sus puertas, acaso sin saber de la importancia para la vida económica del país.

Entre los grandes problemas de las microempresas de la zona sur de Manabí está el deficiente sistema de mercadeo, la carencia de información, tecnología inadecuada y sobre todo el bajo nivel de organización que le permita repuntar y consolidarse como una verdadera opción económica para el cantón, además estas son de carácter familiar independiente.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Los microempresarios no manejan el concepto global de la administración de empresas donde igual importancia tiene para un empresario el control de sus activos y pasivos corrientes como el costo promedio de ventas, costos de producción y los gastos operacionales, que van a permitir tener el control de los márgenes de rentabilidad de la empresa, planificación, presupuesto y ejecución de la estrategia.

Luego de observaciones realizadas a las actividades de los microemprendedores se ha recabado información acerca de la problemática común con la que se

enfrentan día a día. Entre los aspectos más significativos se pueden mencionar los siguientes:

**Problemas financieros:** Uno de los principales inconvenientes que se observó en este sector es la escasez de capital al inicio y durante el desarrollo de su actividad. La mayor parte de los créditos disponibles no se adecuan a sus necesidades específicas, ya que normalmente los plazos de devolución que se ofrecen son demasiado cortos, prácticamente no existen períodos de gracia y los que hay son breves, las tasas de interés son elevadas y las garantías exigidas no guardan relación con las posibilidades de los beneficiarios.

**Problemas de gestión financiera:** En general los pequeños microempresarios carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos. Generalmente se manejan por intuición, dado que no poseen herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

**Problemas de planificación:** La mayoría de las microempresas no cuenta con una adecuada planificación a corto y mediano plazo que contemple en primer lugar una clara definición de objetivos que le permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados, minimizando así el riesgo empresarial. Esto redundaría en una ineficiente administración del tiempo y las prioridades.

**Problemas de gestión:** Es sabido que la gran mayoría de los microempresarios refleja desconocimiento de técnicas gerenciales y administrativas que le permitan optimizar su rentabilidad.

Problemas técnicos: La escasez de recursos tecnológicos, si bien ubica a estas microempresas como demandantes de mano de obra, en muchos casos genera una baja productividad, con la consiguiente reducción de los ingresos.

Problema de la competencia excesiva es uno de los problemas principales de las microempresas, ya que se establecen y pululan: abarrotes, farmacias, pollos rostizados, etcétera. La instalación se debe a una experiencia intuitiva de establecer un negocio.

Ante esta realidad las microempresas deben ser más competitivas y teniendo en cuenta la situación actual del país se debe considerar siempre la manera de mejorar las funciones de Administración, calidad y de producción para poder competir ventajosamente, es por ello que se plantean algunas interrogantes: ¿Cuáles son los aspectos relevantes que describen la gestión administrativa de las microempresas de la zona sur de Manabí?, ¿Cuáles son los componentes y el procedimiento que integran el modelo de gestión administrativo para la competitividad de las microempresas?.

### **1.2.1. Enunciado y Formulación del Problema**

Existe un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados. Todas las pequeñas empresas sobre todo las familiares enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia, las cuales son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio,

debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformarse de una empresa doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra, entrar en un proceso de integración y el empleo de nuevos flujos de procesos y modelos de gestión administrativa que permita sobresalir en el mercado para volverse cien por ciento eficientes.

Surgen de emprendedores que teniendo alguna habilidad o algún oficio, lo aprovechan y, ante la falta de oportunidades de empleo para las mayorías, se auto emplean.

¿La inadecuada gestión administrativa de las microempresas de los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López de la zona Sur de Manabí en la República de Ecuador provoca bajos niveles de competitividad?.

### **1.3. Justificación**

La presente tesis se justifica porque permite afianzar la importancia tanto en el aspecto de la ciencia, tecnología y al sistema social.

En cuanto la ciencia, actualmente las microempresas abarcan un mayor campo laboral con respecto a las demás empresas, es por ello que se debería llevar un seguimiento continuo, ya que es importante no solo proponer el modelo de Gestión Administrativo para la competitividad de las microempresas como tal, sino tener un control acerca de los niveles de productividad y de esta manera poder corregir sus debilidades para garantizar una mejor participación con respecto a las demás empresas.

Para lograr cambios que favorezcan el crecimiento de las microempresas es necesario que tengan características distintivas, las cuales permitirán la creación de ventajas competitivas a través de la tecnología, con la finalidad de posicionarse en el mercado y de esta manera superar la competencia.

Se realizó esta investigación debido a la relevancia que tienen las microempresas en la actualidad en cuanto al sistema social, porque constituyen una fuente de empleo. Es por ello, que haciendo uso de herramientas gerenciales se plantea el modelo de gestión para el mejoramiento de la competitividad de las microempresas de los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López.

Cabe destacar que la zona sur de Manabí posee un caudal valioso de recurso humano, clima y ambiente favorable para la inclusión de nuevas microempresas que fomenten su desarrollo.

#### **1.4. Hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Si se establece un modelo de gestión administrativo se contribuye a generar competitividad en las microempresas de la Zona Sur de Manabí

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

a. La identificación de aspectos relevantes de las microempresas de la zona sur de Manabí permitirá determinar que carecen de un modelo de gestión administrativo para su competitividad.

b. Si un modelo de gestión administrativo considera a la organización y los procesos integrados, contribuirá a la competitividad de las microempresas.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Establecer un modelo de gestión administrativo que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas de la zona sur de Manabí, Ecuador.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar los aspectos relevantes que describen la gestión administrativa de las microempresas de la zona sur de Manabí.
  
- b) Definir los componentes y el procedimiento que integran el modelo de gestión administrativo para la competitividad de las microempresas..

## **1.6. Material y métodos**

### **1.6.1. Material**

#### **1.6.1.1. Población**

La población de estudio que se consideró en la presente investigación, estuvo formada por las personas dueñas de microempresas que se encuentran categorizadas con la cifra de 1 hasta 9 trabajadores, en cantones de la Zona Sur de Manabí en la República de Ecuador.

La información utilizada corresponde a datos estadísticos de la fuente bibliográfica del Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Para la presente investigación se consideraron microempresas en la zona urbana de los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López.

**TABLA No. 1**

**NÚMERO DE MICROEMPRESAS EN LA ZONA URBANA DE LOS  
CANTONES JIPIJAPA, PAJÁN Y PUERTO LÓPEZ**

<b>CANTÓN</b>	<b>NÚMERO DE MICROEMPRESAS</b>
Jipijapa	2.315
Paján	516
Puerto López	708
<b>TOTAL</b>	<b>3.539</b>

**FUENTE:** INEC. Directorio de empresas

**ELABORADO:** Autora

### **1.6.1.2. Muestra**

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra referente a los informantes fue la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + (N-1) e^2}$$

#### **Tamaño de la muestra**

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados a la presente investigación fue:

- El Universo de microempresarios 3.539.

#### **Muestreo**

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

N= 3.539

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 1.96

e= 0,05

n=?

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + (N-1) e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(3539)}{(1.96)^2(0.5)(0.5)+(3538)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3398.86}{9.8054}$$

n= 346.63

n= 347

Por lo tanto la muestra fue de 347 microempresarios en los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López, las encuestas se realizaron de acuerdo al porcentaje de

microempresas de cada cantón, de tal manera que se encuestó en Jipijapa 226 microempresarios, en Paján 52 y en Puerto López 69.

**TABLA No. 2**  
**MUESTRA INVESTIGADA**

<b>CANTONES</b>	<b>NÚMERO DE MICROEMPRESAS</b>	<b>% DE MICROEMPRESAS ENTRE LOS TRES CANTONES</b>	<b>MUESTRA</b>
JIPIJAPA	2315	65%	226
PAJÁN	516	15%	52
PUERTO LÓPEZ	708	20%	69
<b>TOTAL</b>	<b>3539</b>	<b>100%</b>	<b>347</b>

**FUENTE:** INEC. Directorio de empresas año 2012

**ELABORADO:** Autora

### **1.6.2.3. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis son los dueños de las microempresas que realizan su actividad en la zona urbana de los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López, obteniendo una muestra de 347 personas.

### **1.6.3. Métodos**

#### **1.6.3.1. Tipo de estudio**

La modalidad utilizada en la presente investigación fue **cuantitativa y cualitativa**. El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual permitió derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado.

El **método cualitativo** o método no tradicional, se orientó a profundizar casos específicos y no a generalizar, permitió cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según fueron percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

**Método analítico-sintético** Este método permitió estudiar los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

El Método analítico-sintético permitió analizar el problema, la fundamentación científica y sintetizar la propuesta.

**Inductivo- Deductivo.** Lo inductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general.

La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significo la aplicación de la

deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se lo aplicó en todo el proceso del desarrollo de la Tesis.

**Histórico-Lógico.** Es conocido por muchos que el método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia. Lo lógico y lo histórico se encuentran en unidad dialéctica, que incluyen el elemento de contradicción. Se lo utilizo para realizar la propuesta.

Se utilizaron las siguientes técnicas para el desarrollo de la investigación:

- La **encuesta:** es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos, se utilizó para la indagación, exploración y recolección de los datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. Sé aplicó a los dueños de las microempresas de la zona sur de Manabí, con la finalidad de determinar aspectos que describan la gestión administrativa de los microempresarios.
- La **observación directa:** sirvió para conocer la problemática existente del objeto de estudio.

#### **1.6.4. Diseño de la Investigación**

Para un correcto desarrollo de la investigación se consideró necesario realizar todas las encuestas y de esta manera evitar que la información obtenida sea sesgada en alguna forma. Otro ítem que se tomó en cuenta aparte de las fuentes anteriormente mencionadas y tomando en las hipótesis formuladas, fue que se empleó la totalidad de la información disponible referente al problema con el objeto de lograr comprensión total del mismo y asegurar un enfoque adecuado.

#### **1.6.5. Variables y Operacionalización de variables**

##### **1.6.5.1. Variables**

##### **Variable Independiente**

Modelo de Gestión Administrativo

##### **Variable Dependiente**

Competitividad de las microempresas

##### **1.6.5.2. Operacionalización de Variables**

##### **Definición conceptual**

La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

## **Definición operacional**

Las categorías o dimensiones de estudio se agruparon en cinco ítems (ver Anexo No. 02) :

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Los indicadores son las acciones para la implementación de la gestión administrativa (ver Anexo No. 02 ).

La fuente de obtención de datos se realizó mediante la aplicación directa del cuestionario a los dueños de las microempresas.

### **1.6.6. Instrumentos de recolección de datos**

- **Cuestionario de preguntas** para la encuesta en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio; y estuvo dirigida a los dueños de las microempresas de la zona sur de Manabí.

### **1.6.7. Procedimientos:**

La modalidad que se utilizó en la presente investigación fue **cualitativa y cuantitativa**. Cualitativa porque se investigaron los aspectos sociales y culturales relacionados al tema y porque se estudiaron factores como el ambiente interno y la motivación dentro de las Microempresa de la zona sur de Manabí, y Cuantitativa

porque se hizo uso de la estadística para cuantificar los resultados. El método cuantitativo o método tradicional se fundamentó en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supuso derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

### **1.6.7.1. Procedimiento de recolección de datos**

**Encuestas.-** En la encuesta se realizaron preguntas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

### **Diseño de procedimientos y análisis de datos.**

Para el procesamiento de la información se procedió de la siguiente manera:

1. Sistematización de los datos a través del empleo del paquete Microsoft Office 2010.
2. Almacenamiento del contenido de investigación mediante Microsoft Word.
3. Tabulación Estadística, elaboración de cuadros y gráficos estadísticos a través del Software Microsoft Excel.
4. Finalmente Análisis de los resultados.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Investigaciones relacionadas con la investigación**

Respecto al tema de investigación: Modelo de Gestión Administrativo para las Microempresas de la zona sur de Manabí, se tiene referencias de algunos estudios internacionales como son:

Bastardo (2010) autor de la investigación *Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo de la Empresa IMPSA Caribe, C.A.* en la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre” en Puerto Ordaz en la República de Venezuela, realizó la investigación para dar solución al siguiente problema planteado: La no existencia de un Modelo de Gestión que permita Administrar y Controlar cada uno de los Proyectos en desarrollo y/o ejecución de la empresa IMPSA CARIBE C.A, estaba incidiendo de manera negativa en la disponibilidad y entrega efectiva de información importante para la toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos; aunado a la inoportunidad en la entrega de respuestas al cliente, y a la ineficiencia de la gestión organizacional. Por lo cual consideró la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión para la Administración y Control de los Proyectos desarrollados por la empresa IMPSA CARIBE, C.A. A través de su investigación llevo a las siguientes principales conclusiones:

1. El desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de los proyectos en desarrollo de la Empresa IMPSA CARIBE, C.A.

2. El Modelo de Gestión desarrollado, permite mejorar sistema de Medición, Control, Evaluación y Seguimiento de cada Proyecto, así como poder determinar oportunamente, posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo.
3. La implantación o implementación del Modelo de Gestión desarrollado podrá contribuir a mejorar la eficiencia del área de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

Usme Ochoa, Martha Cecilia (2007) autora de la investigación, sobre: *Modelo de Gestión Administrativa para la Fundación Volar*, en la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia. En el que plantea que los problemas económicos y la estructura actual de la fundación no permiten respuestas eficientes y eficaces en la prestación de servicios a la comunidad de acuerdo con las necesidades y exigencias del medio., llegando a la siguiente conclusión principal:

La estructura organizacional que tiene actualmente la fundación no le facilita desarrollar eficientemente los objetivos propuestos, por lo que la implementación de un nuevo sistema administrativo proporcionara herramientas adecuadas para el direccionamiento estratégico.

Mediante el análisis de los resultados de estas investigaciones realizadas a nivel internacional se puede inferir que es necesario el diseño y aplicación de modelos de gestión administrativa para mejorar el direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Además existen algunos estudios nacionales como son:

Jibaja e Hidalgo (2010) autores de la investigación, sobre: *Diseño de un modelo de gestión para microempresas comercializadoras. Caso: empresa comercializadora de productos de aseo y limpieza*, en la Universidad Simón Bolívar sede Ecuador, expusieron que la administración empírica es un factor común en la mayoría de los negocios lo cual permite que se mantengan en el mismo nivel sin encontrar una ventaja dentro de este mercado tan competitivo, analizaron las herramientas de gestión definiendo el diseño del modelo para una microempresa comercializadora con las características de una que comercializa productos de aseo y limpieza, llegando a demostrar que el funcionamiento ordenado de todas las fases de operación que tiene el negocio hace que el microempresario tome decisiones en cuanto a mejoramiento y que el desarrollo en el sector sea más efectivo y obtenga mejores resultados, concluyendo que un modelo de gestión para microempresas comercializadoras es un gran aporte para la dirección de un negocio que quiere mantenerse en un mercado tan cambiante como el de hoy y que además soporte al microempresario para la toma de decisiones efectivas para su propio negocio.

Barona y Paz (2011), en su trabajo sobre el *Modelo de gestión administrativa para la microempresa Refugio Paz de las aves* en la Universidad Regional Autónoma de los Andes en Ecuador, utilizaron el tipo de investigación de campo pues se acudió directamente al establecimiento eco turístico “Refugio Paz de las Aves” en el cual se aplicaron técnicas como la encuesta y la entrevista, además realizaron una investigación bibliográfica pues hicieron uso de libros, folletos,

revistas, etc. Estos autores consideran que la gestión administrativa es la mejor herramienta que se ha creado para una administración en toda empresa, además es la vía para optimizar eficazmente los recursos existentes en las empresas. Concluyeron que en el área administrativa existe un desconocimiento de las herramientas administrativas lo cual conlleva a la mala optimización de los recursos por lo que un nuevo modelo de gestión administrativa permitirá a la empresa en estudio tener un crecimiento empresarial.

Cabrera y Mena (2011) en su investigación *Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la Fábrica Bolos Rogi de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura*, en la Universidad Técnica del Norte en Ecuador, utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético. Estos autores determinaron que la parte administrativa de una empresa se fortalece con los valores corporativos, el proceso administrativo y estructura organizacional, acompañada de una delimitación de funciones; la parte financiera contribuirá con la estructuración de costos e ingresos. Concluyeron que a pesar de que la gestión gerencial de la fábrica se ha realizado en forma empírica, ha existido un crecimiento a través de los diez años de operaciones. Por lo que se ha observado mejora en infraestructura y maquinaria. Existe debilidad en general en la aplicación del proceso administrativo, sobre todo en la fase de planificación, ya que no se conoce la misión, visión, las metas, procedimientos y objetivos empresariales. En la parte comercial se ha observado y concluido que ha existido una limitada innovación en las actividades del marketing.

El factor común en todas las investigaciones realizadas es la falta de capacidad administrativa identificada en las empresas investigadas, lo que les permitió

recomendar y plantear modelos de gestión administrativo para empresas, no identificando modelos para microempresas.

Luigi Valdés Buratti, especialista en el ámbito estratégico empresarial, indica que los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, han sido substituidos por el conocimiento. La nueva forma de generar riqueza está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la tecnología, la información, la capacidad de respuesta, la productividad, la innovación y cooperación, todas ellas aplicaciones del conocimiento (Buratti, 2002).

Estos estudios previos, conforman un valioso aporte informativo, objetivo y confiable sobre necesidades y análisis en la gestión administrativa que debe llevar toda empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

Según Kauffman (2001), dice que las PYMES carecen de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”.

En las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, se lleva a cabo esta gestión administrativa, llamada por Fayol (1991), proceso administrativo y que “son localizables en cualquier trabajo del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa”.

De esta manera, se infiere el papel que juega la gestión administrativa, como indicador del desarrollo y consolidación financiera que pueda o no presentar la empresa en un determinado momento.

Cuando se hace referencia a la economía informal se destaca el hecho de que muchas de estas experiencias mantienen una situación jurídica irregular, pero para Razeto esto no es así en la totalidad de los casos y tampoco es su situación tributaria y jurídica irregular su característica más sobresaliente. Para este autor (Razeto, 2005) es más conveniente hablar de economía popular en cuanto que las formas y sectores económicos suelen ser identificados a partir de los sujetos que los realizan y en este caso son, como los diferentes enfoques lo señalan, los sectores populares.

La gestión administrativa tiene relación directa con el proceso de la administración, mismo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y el empleo de todos los recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Al respecto, Ruiz 1995, indica:

Lo importante de la gestión administrativa y su análisis porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento. En todas las organizaciones grandes o pequeñas, se lleva la gestión administrativa.

Originalmente, los teóricos de la administración funcionalista buscaron sus conceptos positivistas y empíricos en Comte, Spencer, Pareto y Durkheim y, más

recientemente, en Lewin, Homans, Merton y Parsons. Desde sus comienzos, el movimiento teórico en la administración fue también influido significativamente por los positivistas lógicos que fundaron el “Círculo de Viena” en 1923.

La influencia del positivismo lógico del “Círculo de Viena” fue particularmente decisivo en la ciencia social de Norteamérica y Gran Bretaña, además de Alemania, Austria y otros países de Europa continental. En Norteamérica, con repercusiones posteriores en Latinoamérica y otras partes del mundo, los psicólogos y sociólogos desempeñaron un papel importante en la introducción y difusión de los conceptos positivistas que informaron la perspectiva tradicional de administración.

Otros introductores importantes de los conceptos positivistas en el campo de la administración de la educación en Occidente fueron los protagonistas de teorías generales de administración, como Barnard y Simon, y estudiosos preparados en ciencias, como Griffiths. Estos y otros representantes influyentes del positivismo filosófico y las ciencias sociales son protagonistas de teorías administrativas caracterizadas por modelos hipotético-deductivos, por la precisión, la lógica simbólica, el comportamiento funcional y la investigación empírica apoyada en la utilización intensiva de los métodos de las ciencias naturales.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Gestión administrativa**

Las teorías de administración tienen por objetivo el logro del orden y del progreso social, la integración y la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad. Para alcanzar

dichos objetivos de manera eficiente y eficaz, las teorías positivistas de administración enfatizan el orden y el equilibrio y tienden a ser realistas y racionalistas. (AICD – OEA 2014)

La gestión administrativa tiene relación con la forma de coordinar las actividades que realizan las empresas. Según Ruíz 1995, está considerada "como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama". Lo cual admite poder incrementar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello realizar las funciones con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones.

La administración tiene similares definiciones para algunos autores, pero se puede conceptualizar adaptándolo al modelo de gestión, como se muestra a continuación:

Para Koontz & O'Donnell (2007), el tema de la “administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Para la autora Galindo (2006), “la administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización”.

Según Stoner (2006), la administración consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones. Esta administración se basa en el proceso de planificación, dirección y control de los trabajos de los miembros de la

organización y en usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Al analizar lo indicado por estos autores se puede considerar a la Gestión Administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el administrador desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### **2.3.1.1. Modelo de gestión**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Cassini, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (Cassini, 2008).

De estas definiciones se puede inferir que la gestión implica un conjunto de actividades que se llevan a cabo para solucionar un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. (Bastardo 2010)

### **2.3.2. Proceso administrativo**

La Gestión Administrativa es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso. Siendo a su vez una ciencia con principios, conceptos y teorías. Se refiere también a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización; los individuos son parte fundamental que da vida a la organización. Se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos, además es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa, deberá estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

El proceso administrativo comprende cuatro etapas las cuales se detallan a continuación:

#### **Planeación.**

La planeación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Según Reyes (2005) "Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

Los elementos de la planeación de acuerdo a Evans (2008) son los siguientes:

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo

requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## **Organización.**

La organización determina la formación de una estructura, con jerarquías necesarias y agrupación de actividades, para simplificar sus funciones dentro de la empresa.

Según Galindo y Martínez (2005) los elementos de la organización son:

1.- División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

2.- Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

## **Dirección**

Es la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones para guiar a una organización a alcanzar los objetivos propuestos.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos de acuerdo con Crespo y López (2003) :

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su

papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

## **Control**

Es el proceso que permite regular y garantizar que las actividades planificadas se están cumpliendo, para el logro de los objetivos, esta parte del proceso además permite evaluar para hacer una retroalimentación y corregir errores de considerarlo necesario.

Elementos del control según Crespo y López (2003):

- Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

### **2.3.3. Gestión Administrativa Moderna**

La gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

### **2.3.4. Importancia**

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de organizar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito o fracaso que tenga dicha empresa. Se debe tener en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta por lo que siempre se debe estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La Gestión Administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estas funciones utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de

alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

### **2.3.5. Modelo de Gestión Administrativa**

Se considera que es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los microempresarios realizan un gran esfuerzo para lograr alcanzar sus metas y llegar a la idea de futuro que les gustaría alcanzar, pero se pierden por el camino, porque no realizan una verdadera gestión administrativa.

Es necesario que se rescaten los principios básicos de administración, en el cual el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más dispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación para enmendar errores.

Una microempresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el marco del proceso de gestión administrativa.

### **2.3.5.1. Administración por Objetivos (APO)**

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de “Administración por objetivos”. Término que fue introducido por el estadounidense Peter Drucker en su exitoso libro “La gerencia de las empresas (The practice of management)”. Drucker, que refleja en su obra una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrolla su obra sin apearse a doctrinas administrativas, sino, más bien, basándose en sus experiencias. Tuvo errores teóricos o semánticos, como en el caso del concepto mismo de “administración por objetivos”, como si hubiera una “administración sin objetivos”. Peter Drucker, en “La gerencia de las empresas”, tiene un capítulo: “La dirección mediante objetivos y no bajo control”, en el que enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por “objetivos claramente expresados”. Se define como un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales claves de manera sistemática y esta conscientemente dirigida hacia el logro efectivo y eficiente de objetivos organizacionales e individuales. Este punto de vista de APO como un sistema para administrar no es compartido por todos. En tanto que algunos aun definen APO de manera muy estrecha y limitada, es necesario analizarla como un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito. (Rodríguez 2010)

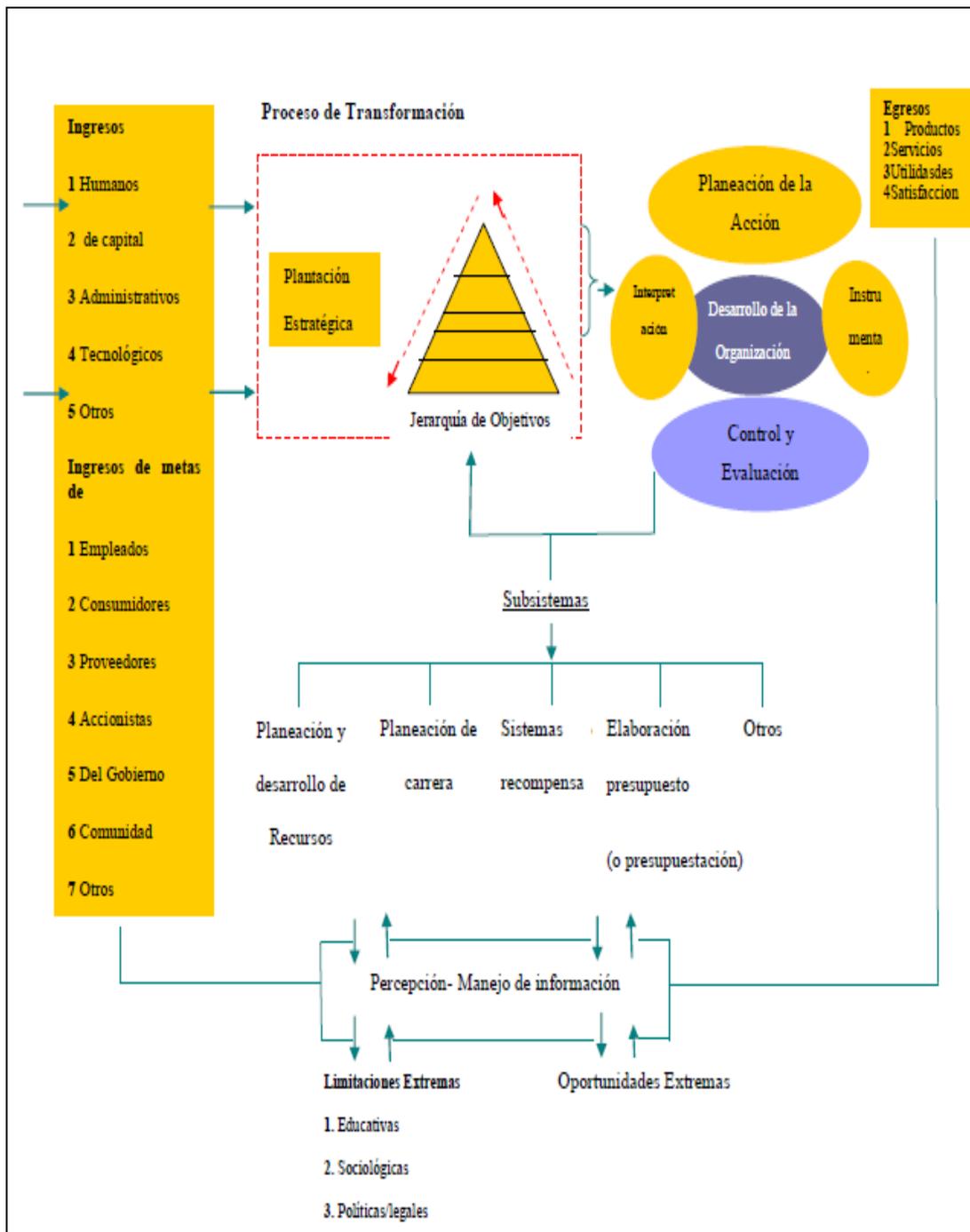
Además de utilizarse, para la evaluación del desempeño, como un instrumento para motivar individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden ser integrados al proceso APO. Incluyen la planeación y desarrollo de recursos humanos (integración de personal y el desarrollo individual

y de la organización), planeación en la carrera (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), presupuestar (planeación y control), y otras actividades administrativas importantes para una posición específica. Estas diversas actividades gerenciales necesitan estar integradas en un sistema. Para que APO sea efectiva debe considerarse como una forma de administrar y no como una adición al puesto gerencial.

### **Definición**

Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y a los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.(Rodríguez 2010)

**FIGURA No. 1**  
**ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**



**FUENTE:** Koontz, Weihrich Cannice. Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, Décima Tercera Edición

### **2.3.5.1.1. Beneficios de la Administración por Objetivos APO**

Mejoraría la administración a través de la planeación orientada a resultados.

Clarificación de los papeles y estructuras, así como la delegación de autoridad de acuerdo a los resultados esperados de las personas que desempeñan los papeles.

Alentar el compromiso a las metas personales y de la organización

Desarrollo de controles efectivos que miden resultados y conducen a acciones correctivas.

### **2.3.5.2. Modelo de Gestión Administrativa Modelo Europeo de Calidad (EFQM)**

El Modelo de Excelencia Empresarial de la European Foundation Quality (Modelo EFQM) se fundamenta en que los resultados excelentes respecto a los clientes y a los diferentes grupos de interés, se consiguen mediante: el liderazgo, la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. Se basa en la orientación hacia la obtención de resultados y promueve la adopción de un enfoque basado en procesos como principio básico.

El Modelo Europeo para la Calidad EFQM es un marco de trabajo no prescriptivo, que reconoce que la Excelencia de una Organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general no-prescriptivo, existen ciertos conceptos fundamentales, que constituyen la base del modelo. El modelo enuncia que “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la Organización, los clientes, las personas y la sociedad se logran

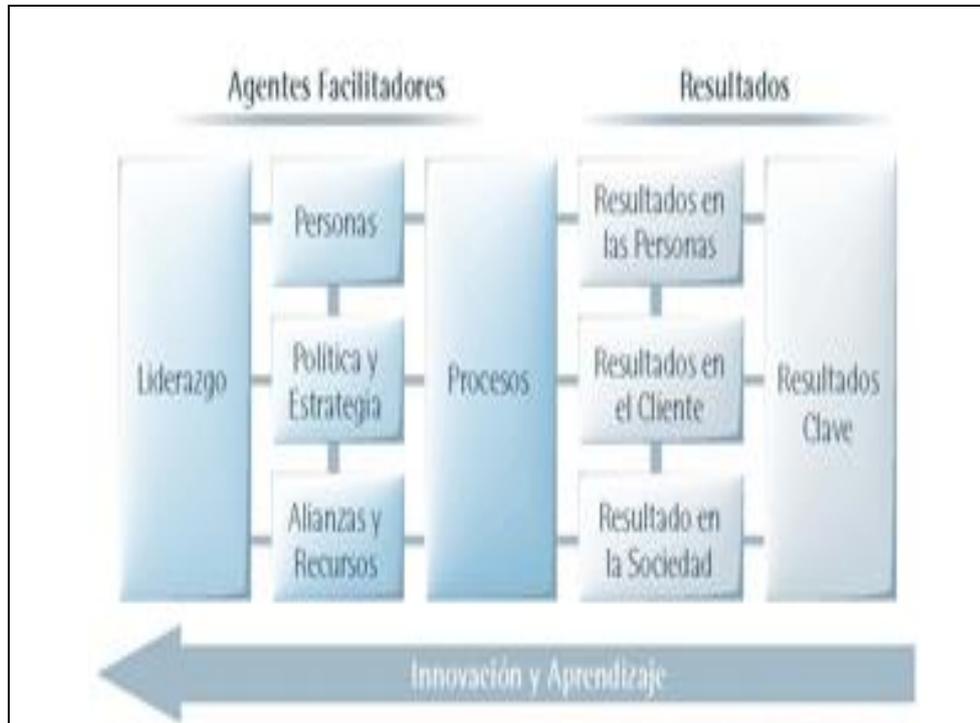
mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la Organización, las Alianzas, Recursos y los Procesos”. La implantación de estas herramientas de gestión de la calidad total en las organizaciones permite conseguir mayor eficacia y flexibilidad en los procesos, optimizando los resultados y aumentando la satisfacción de los clientes.

El modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo estructurado en nueve criterios. Cinco de ellos son agentes facilitadores que referencian lo que hace la organización y cuatro son resultados que trata sobre lo que la organización logra; por lo tanto, los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores.

El modelo EFQM tiene cinco agentes facilitadores y cuatro de resultados, todos también llamados “criterios” y con un puntaje de 10% del total para cada uno, excepto para resultados con los clientes y resultados clave, a los que les otorga un porcentaje del 15%. Los agentes facilitadores son el liderazgo, la estrategia, las personas, las alianzas y recursos y los procesos. Los resultados son de los clientes, de las personas, de la sociedad y clave. (European Foundation for Quality Management [EFQM], 2009).

**FIGURA No. 2**

**Modelo De Gestión Administrativa Modelo Europeo De Calidad (EFQM)**



FUENTE: MODELO EFQM de Excelencia

**2.3.5.3. Modelo De Gestión Administrativa por Competencia**

**Definición 1**

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a la efectividad en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y

desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio. Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. (Spencer 2003)

## **Definición 2**

Una competencia es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal.

Las competencias se pueden clasificar en:

### **Competencias de Logro y Acción**

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de Información.

### **Competencia de Ayuda y Servicio**

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

### **Competencias de Influencia**

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

### **Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

### **Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/profesional/de dirección.

### **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad.

## **Seis Competencias Gerenciales Claves**

### **Competencia en la Comunicación**

Comunicación informal

Comunicación formal

Negociación

### **Competencias para la Planeación y la Administración**

Recopilar Información, Analizar y Resolver problemas

Planear y Organizar Proyectos

Administrar el tiempo

Presupuestar y Administrar las Finanzas

### **Competencia en el Trabajo en Equipo**

Formación de equipos

Creación de un ambiente de apoyo

Manejo de las dinámicas del equipo

### **Competencia en la acción estratégica**

Entender el sector industrial

Comprender la organización

Adoptar acciones estratégicas

### **Competencia para la globalización**

Conocimiento y comprensión de la cultura

Apertura y sensibilidad cultural.

### **Competencia en el manejo personal**

Integridad y comportamiento ético

Dinamismo y capacidad de resistencia

Equilibrio de las exigencias laborales y personales

Conciencia y desarrollo personales

### **2.3.6. Competitividad**

En el contexto empresarial por competitividad se entiende la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa (o institución) en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer creciente e integralmente sus dinámicas demandas y contribuir al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores. (Quiñonez)

La competitividad es aquella que refleja la capacidad de una empresa para adquirir rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, esta depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos requeridos para obtener productividad.

Competitividad empresarial, es la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas realizan para posicionarse como las mejores en sus áreas, superando a posibles competidoras en su área de influencia.

Cada vez los mercados se vuelven más competitivos, ya no es suficiente con entender a los clientes, las empresas tienen que comenzar a estudiar con más intensidad a sus competidores, las empresas de éxito diseñan y operan sistemas para obtener inteligencia continua acerca de sus competidores. Kotler, P. (2001, p. 219).

Existe una diversidad de autores que realizan varios enfoques respecto a la competitividad, poniendo de manifiesto que son varios los factores que inciden sobre la competitividad de las micro y pequeñas empresas, a continuación se van a exponer algunos de los factores considerados como influyentes en el éxito competitivo de una organización (Cárdenas 2011).

#### **a) Capacidades Directivas**

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y

en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Samuel Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar las formas de liderizar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

## **b) Calidad en la Producción o Prestación de Servicios - Diferenciación**

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

## **c) Ventajas Competitivas (costo-calidad)**

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Sin una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

#### **d) Recurso Tecnológicos**

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados –o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales– estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

### **e) Innovación**

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Schumpeter ideó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación (En el Diccionario de la Real Academia puede leerse: Inventar es descubrir algo nuevo o no conocido. Innovar es alterar algo, introduciendo novedades). Para Schumpeter la invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica. El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

#### **f) Recursos Comerciales**

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

#### **g) Recursos Humanos-Capacitación Laboral**

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

## **h) Recursos Financieros**

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Por último, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

## **i) Cultura**

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

## **2.3.7. Estrategia Competitiva y Segmentación de Mercados**

### **2.3.7.1. Definición de estrategia**

Según Menguzzatto y Renau (1995): la estrategia empresarial "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". Morrisey (1993) describe a la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta observa a la estrategia como un proceso en esencia intuitivo.

La estrategia es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo los cuales nos ayuda a cuestionar el hoy, enfrentar un largo plazo, especular sobre los diferentes entornos, y anticiparse a los cambios.

### **2.3.7.2. Definición de estrategia competitiva:**

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter , 1993, p. 121)

### **2.3.7.3. Estrategias competitivas genéricas**

Michael Porter suministró los instrumentos analíticos necesarios para llevar a cabo la planeación estratégica de las organizaciones y que básicamente comprende tres conceptos fundamentales, plantea que las empresas diferían en función de cinco "fuerzas competitivas" básicas, y la comprensión de estas

fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva. Mediante las siguientes estrategias:

1. Liderazgo absoluto en costo.
2. Diferenciación
3. Especialización

### **Liderazgo absoluto en costos**

El nivel de costo es una armadura con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficio una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores sólo pueden ejercer su poder para hacer los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector. Una posición competitiva en costos protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas.

### **Diferenciación**

Esta estrategia se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido, La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costos. Los diferenciadores tienen que invertir más en investigación que los líderes en costos. Sus diseños de producto deben ser mejores.

## **Especialización o Enfoque**

Esta estrategia se centra en un determinado grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación adopta multitud de modalidades. La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado. Porter (1993, pp.78,79,80,81)

### **2.3.7.3. Análisis del perfil competitivo**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, los factores críticos para el éxito son amplias depende lo que se vaya analizar, para esto se realiza calificaciones con las siguientes ponderaciones

1- Mayor debilidad

2- Menor debilidad

3- Menor fuerza

4- Mayor fuerza

Con las siguientes calificaciones se realiza la matriz del análisis del perfil competitivo el cual identifica el nivel de competitividad de la empresa más destacada. (Garrido, 2006, p.45)

### **2.3.8. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER**

La situación competitiva para Porter de una empresa en el mercado depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La interacción en el mercado de estas fuerzas básicas con la empresa determinara las perspectivas de futuro del sector económico en el que la empresa desarrolla su actividad. Las perspectivas sector-reales se miden en función de la rentabilidad potencial de las empresas que operan el sector. Mediante el plan estratégico, la empresa determinara la posición. (Kotler 2001)

La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada es encontrar una posición en la industria desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor. Estas cinco fuerzas competitivas son:

1. La amenaza de entrada de nuevas empresas
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos
3. El poder negociador de los compradores
4. El poder negociador de los proveedores
5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector. (Kotler, 2001, p.219)

## **La amenaza de entrada de nuevas empresas**

La primera fuerza competitiva se refiere sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Si bien es cierto, cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Michael Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado.

- a) Economías de escala. En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventaja puesto que el costo unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costos en función de su menor tamaño.
- b) Diferenciación de producto. Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo
- c) Necesidades de capital Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o irrecuperable, como es el caso de la inversión en investigación y desarrollo o en publicidad

- d) Los costos vinculados a los cambios, Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si los clientes tuvieran que afrontar los costos derivados de cambiar de proveedor.
- e) Acceso a los canales de distribución. Cualquiera que lance un nuevo canal de TV por cable tendrá que luchar para conseguir la atención de la audiencia.
- f) Desventajas de los costos independientemente del tamaño de la empresa. Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral.
- g) Política del gobierno. El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones. Entre los sectores industriales regulados están el transporte por carretera, por tren y aéreo.

### **La amenaza de productos o servicios sustitutos**

La segunda fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

Los sustitutos son aquellos que se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto en cuestión

## **El poder negociador de los compradores**

No todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho, el poder de negociación de los compradores crece cuando se concentran o se originan cuando el producto representa una atracción importante en los costos de los compradores, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos que para el comprador implican cambiar de proveedor son más bajos. (Kotler, 2001, p.219)

## **El poder negociador de los proveedores**

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Los grupos de proveedores tienen poder mediante las siguientes condiciones:

Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos. No tienen que competir con otros productos sustitutivos vendidos a la industria. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más de dónde elegir.

El proveedor no depende del comprador porque éste represente una fracción importante de sus ventas.

Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.

Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo.

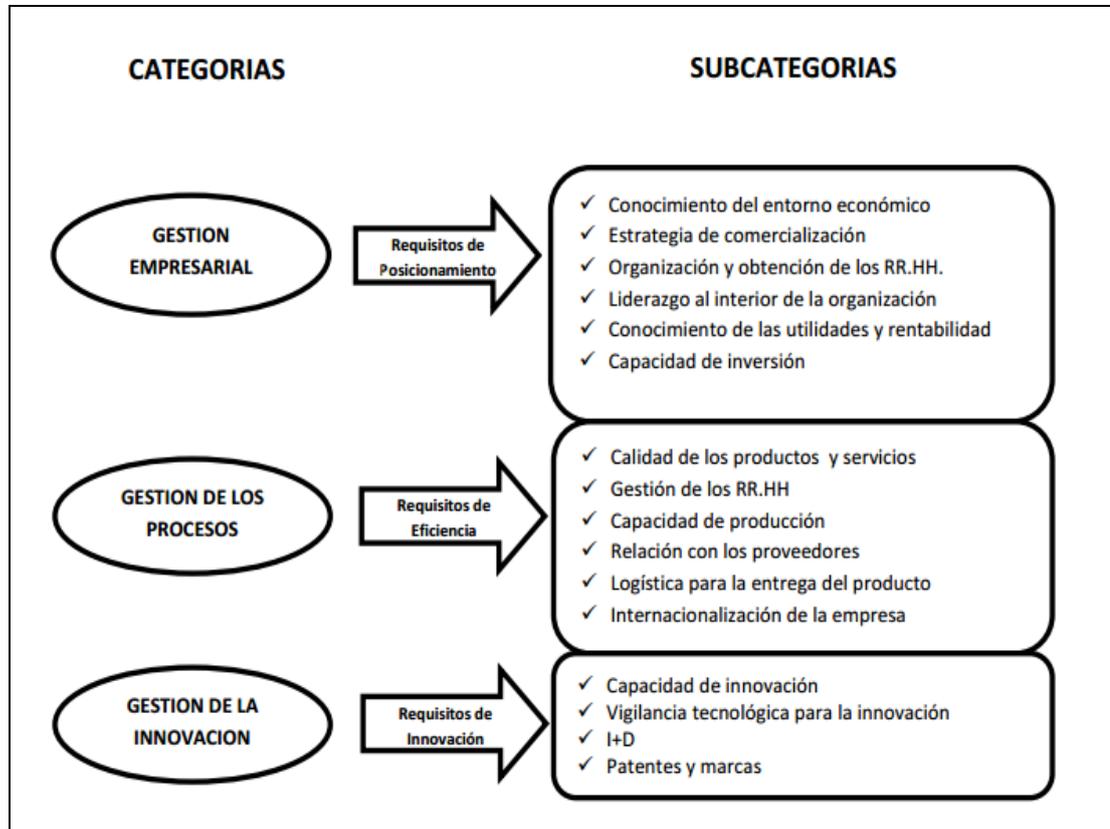
### **2.3.9. Categorías y subcategorías para evaluar competitividad**

Arriagada y González ( Mayo de 2012), en los resultados de su investigación expresan:

En una primera etapa se logró obtener como resultado la identificación de indicadores, factores y elementos que influyen o están asociados a la medición de la competitividad empresarial según planteamientos de distintos autores. Las principales fuentes de información consultadas para dichos efectos fueron publicaciones de la CEPAL y de la OCDE. En general, se observó que existen diversas formas de entender y aplicar el concepto de competitividad empresarial, y los criterios para su medición son similares entre un autor y otro, por tanto, todas las perspectivas aportan al momento de querer evaluar y medir este importante aspecto a nivel empresarial.

El análisis de la competitividad empresarial es muy importante para evaluar si las microempresas están cumpliendo con categorías que permitan determinar su nivel de posicionamiento en el mercado e innovación lo cual incidirá en el incremento de sus rendimientos, cada autor tiene su criterio, sin embargo el trabajo realizado por Arriagada y González es importante porque han logrado agrupar las categorías y subcategorías que se deben considerar cuando se evalúa la competitividad de las microempresas, mismas que pueden ser visualizadas a través del siguiente cuadro:

**FIGURA No. 3**  
**CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS PARA EVALUAR**  
**COMPETITIVIDAD**



FUENTE: Arriagada y González ( Mayo de 2012)

### 2.3.10. Microempresa

El sector microempresarial está formado por unidades económicas pequeñas tanto en generación de empleo como creadores de riqueza, por lo general son negocios familiares. Es un sector heterogéneo en tamaño y composición en los distintos países de América Latina y el Caribe. Se encuentran unidades microempresariales cuya actividad económica es apenas de subsistencia en algunos casos y en otros puede haber acumulación, sin poder determinar una separación entre las finanzas de la empresa y las de la familia debido a que no diferencian los gastos familiares

de los gastos de operatividad del negocio, situación que se origina por el poco conocimiento de gestión administrativa que poseen sus propietarios.

## **Definición**

Microempresa según Magill y Meyer (2004) es:

Un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar.

Definición que coincide con las características de microempresas indicadas por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), como son:

- Personal ocupado de entre 1 y 9 personas.
- Volumen de ventas anuales menor a 100.000

### **2.3.10.1. Microempresas en Ecuador**

Magill y Meyer (2004) en su investigación determinaron que en Ecuador, las microempresas representan un componente importante de la economía urbana, proveen empleo a gran parte de los trabajadores de ingresos medios y bajos, cerca

del 25 por ciento de la mano de obra urbana, además las ventas de estas microempresas representan aproximadamente el 25 por ciento del producto interno bruto y sobre 10 por ciento de los ingresos netos totales obtenidos en el país.

Según datos oficiales (INEC 2012) el 89,62% de las empresas en Ecuador son microempresas, es decir que las actividades microempresariales destacan por sobre las empresariales.

De acuerdo a información estadística del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2012, en Ecuador existe un total de 704.556 microempresas (ver Anexo No. 3), siendo las principales actividades económicas a las que se dedican las siguientes (ver Anexo No. 4): Comercio (274.566), agricultura (103.324) y transporte (59.497), como se puede identificar a través del análisis de estas estadísticas la principal actividad económica de las microempresas es la actividad comercial.

#### **2.3.10.1. Microempresas en la Provincia de Manabí**

Las microempresas en la Provincia de Manabí según datos del Directorio de Empresas INEC son 68.227 de las cuales el 94,3% corresponden a microempresas que realizan su actividad en los diferentes cantones de la Provincia. (ver Anexo 6).

De acuerdo al Censo Nacional Económico realizado por el INEC en el 2010, en la provincia de Manabí las principales actividades empresariales que generan movimiento económico e impulsan la generación de fuentes de trabajo son el

comercio al por mayor y menor, seguido de la industria manufacturera y actividades de alojamiento y servicios de comida.

La estructura económica de esta provincia también explica esta evolución creciente de la generación de riqueza. Para el año 2007, el sector más importante en términos de valor de la producción fue el de las industrias manufactureras sin considerar al petróleo, que proporcionó 826 millones de USD a la provincia y al país, lo que significó el 31% del PNB de la provincia.

En segundo lugar está el comercio al por mayor y menor que reporta un valor de producción de 420,3 millones equivalente al 16% de la producción provincial, le sigue en importancia económica la agricultura y ganadería que aportó 302,2 millones de USD, esto es el 11,5% a la producción de Manabí.

Al analizar esta información se puede evidenciar que la actividad económica mayoritaria en la Provincia de Manabí es la actividad comercial.

Las microempresas al ser mayoritariamente familiares siguen una cultura organizacional tradicional dentro de un contexto latinoamericano la empresa familiar puede ser definida según Doderó (2002) de la siguiente manera: “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia” (Urey, 2008. Pág. 16)

En base a esta definición se puede sintetizar que la empresa familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables,

creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia. (Urey 2008)

## **Provincia de Manabí**

La República de Ecuador ésta ubicada en América del Sur formada por provincias divididas en cuatro regiones las cuales son: Costa, Sierra, Oriente o Amazonía y Galápagos (ver Anexo No. 07).

Según la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), el Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en provincias, cantones y parroquias rurales. (ver Anexo No. 8)

- **Provincias:** Son circunscripciones territoriales integradas por los cantones que legalmente les correspondan. Corresponde a un nivel intermedio de organización territorial.
- **Cantones.-** Son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación.
- **Parroquias rurales:** constituyen circunscripciones territoriales integradas a un cantón a través de ordenanza expedida por el respectivo concejo municipal o metropolitano.

Cada provincia elige un prefecto, por votación popular, conformando un gobierno provincial junto a todos los alcaldes de la provincia (o un concejal delegado).

Estas son las autoridades ejecutivas y legislativas de la provincia; generan y ejecutan políticas públicas así como ordenanzas provinciales.

Además el Presidente de la República escoge un representante personal denominado gobernador para cada provincia exceptuando la provincia de Pichincha, pues ahí ésta el despacho presidencial. El gobernador es el encargado de controlar que los ministerios hagan su trabajo en la provincia a su cargo a través de las direcciones provinciales.

La provincia de Manabí ( ver Anexo No. 9) según la división política actual está formada por veintidós (22) cantones de los cuales en tres de ellos ubicados en la zona sur, se realizó la presente investigación, los cuales son: Jipijapa, Paján y Puerto López.

La población de la provincia de Manabí según el censo 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) está formado por 1.369.780 habitantes de los cuales existen 689.299 hombres y 680.481 mujeres, la Población en Edad de Trabajar está formada por 541.011 hombres y 538.335 mujeres, la población masculina es la que se encuentra mayoritariamente empleada como lo indican las siguientes cifras de la Población Económicamente Activa: 356.391 hombres y 140.122 mujeres. (ver Anexo 10)

### **Ubicación geográfica**

La provincia de Manabí se encuentra ubicada en el centro de la costa ecuatoriana, de norte a sur la cruza una cordillera montañosa. Su clima es agradable, entre subtropical seco y tropical húmedo. Tiene más de 350 kilómetros de playa y una vegetación variada, cuenta con 18.870 Km<sup>2</sup> aproximadamente.

**CAPITULO III**  
**RESULTADOS**

### 3. RESULTADOS

#### EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

**Determinar aspectos relevantes que describen la gestión administrativa de las microempresas de la zona sur de Manabí**

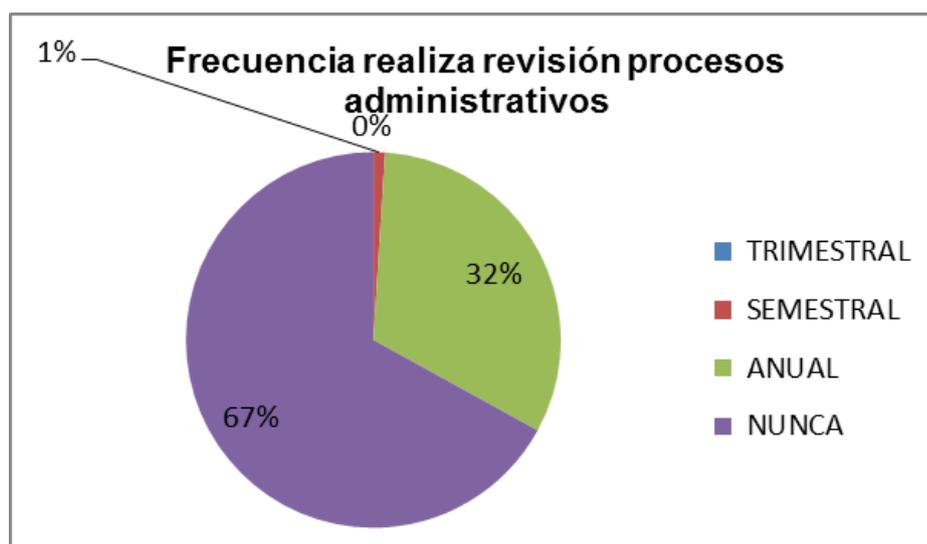
1.- Frecuencia con que realiza revisión a los procesos administrativos

**Cuadro No. 1**

#### FRECUENCIA CON QUE REALIZA REVISIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	3	1%
ANUAL	111	32%
NUNCA	232	67%
TOTAL	347	100 %

**Gráfico 1**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a la frecuencia con la que se realiza revisión a los procesos administrativos, el 67% indicó que nunca realiza, el 32% señaló anualmente y el 1% lo hace en forma semestral. Demuestra que el sector no tiene conocimiento de los procesos administrativos que se aplican en las empresas, lo cual repercute en una inadecuada gestión administrativa.

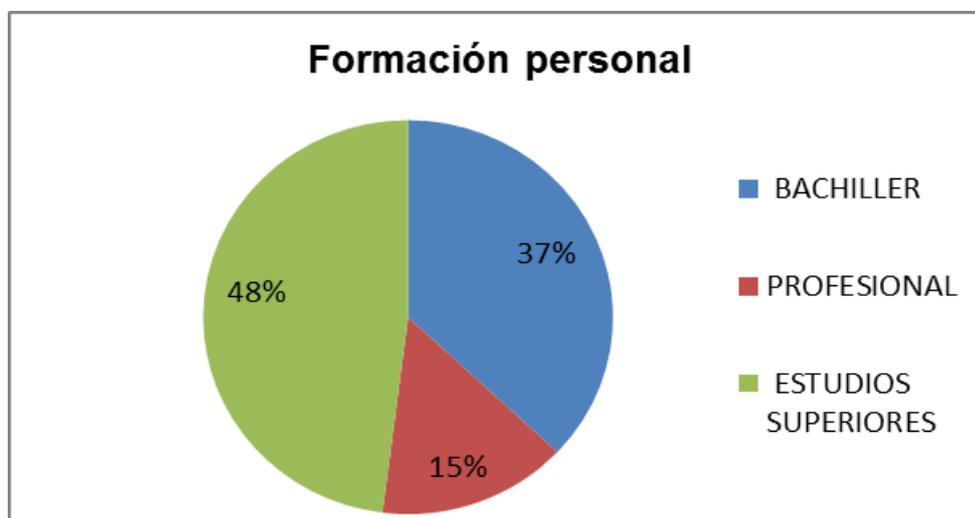
## 2.- Formación Personal

**Cuadro No. 2**

### **FORMACIÓN PERSONAL**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BACHILLER	128	37%
PROFESIONAL	52	15%
ESTUDIOS SUPERIORES	167	48%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 2**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El análisis a los resultados respecto a la formación Personal de los microempresarios dio como resultado que el 48% tienen estudios superiores pero no los concluyeron, el 15% son profesionales y el 37% solo son bachilleres es decir solamente han completado el nivel secundario. Estos porcentajes indican que los microempresarios iniciaron la actividad comercial como una oportunidad de obtener ingresos, sin conocimiento formal de actividad empresarial. Estos resultados del nivel de educación reflejan que es necesario que se los capacite para la prestación adecuada de servicios de alta calidad, minimizando los riesgos de mala praxis y las responsabilidades personales y sociales asociadas.

### 3.- Adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos

**Cuadro No. 3**

#### **ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	115	33%
NO	232	67%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 3**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

#### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Los resultados respecto a una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, son los siguientes el 67% indicó que no y el 33% respondió que sí. El proceso continuo de la actividad comercial desarrolla habilidades entre ellas la comunicación. Es fundamental para las microempresas mantener una buena comunicación, porque permite que los objetivos organizacionales se comuniquen y permita su empoderamiento en todo el personal para el desarrollo de la microempresa.

4.- El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo

**Cuadro No. 4**

**EL PERSONAL DE LA ENTIDAD CUENTA CON LOS RECURSOS E IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	135	39%
NO	212	61%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 4**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a si el personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo, el 61% indico que no, y el 39% si. Es importante que los trabajadores dispongan de los implementos necesarios para poder generar la mayor eficiencia y productividad, con sus capacidades personales.

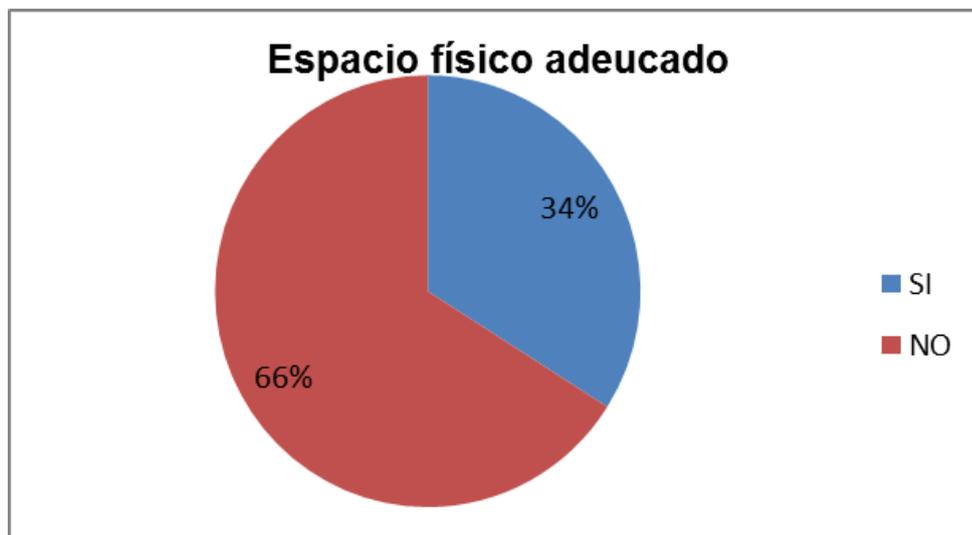
5.- El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado

**Cuadro No. 5**

**EL ESPACIO FÍSICO CON EL QUE CUENTA LA ENTIDAD ES EL ADECUADO**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	118	34%
NO	229	66%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 5**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Con relación al espacio físico con el que cuenta la entidad respecto a si es el adecuado, se tienen los siguientes resultados el 66% respondió que no tienen buen espacio físico y el 34% dijo que si, por ser microempresarios que comenzaron su actividad para generar recursos propios, la mayoría tiene su micro empresa en la misma casa. Se toma este punto ya que es de mucha importancia, si existe una buena distribución de espacio físico, contribuirá al incremento de la eficiencia en las actividades que se realizan.

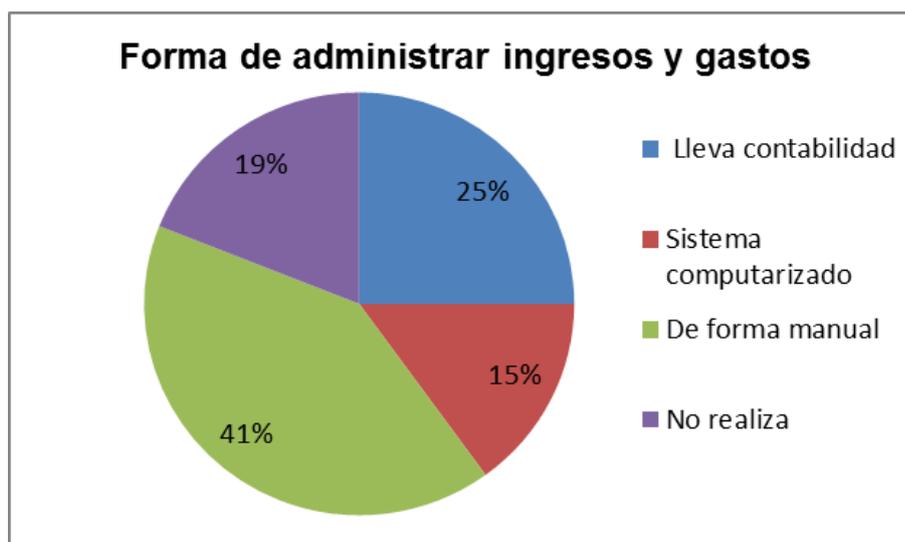
6.- Forma de administrar los ingresos y gastos de su microempresa

**Cuadro No. 6**

**FORMA DE ADMINISTRAR LOS INGRESOS Y GASTOS DE SU MICROEMPRESA**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Lleva contabilidad	87	25%
Sistema computarizado	52	15%
De forma manual	142	41%
No realiza	66	19%
<b>TOTAL</b>	<b>347</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a la forma de administrar los ingresos y gastos de la microempresa, el 25% lleva contabilidad, el 41% lo hace de forma manual, el 15% mediante un sistema computarizado y el 19% no lleva. La contabilidad es el elemento más importante en todo negocio, por cuanto permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella.

7.- Cree usted que la Microempresa tiene estructura Administrativa

**Cuadro No. 7**

**CREE USTED QUE LA MICROEMPRESA TIENE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	10%
NO	312	90%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 7**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a si la Microempresa tiene una estructura Administrativa, el 90% respondió que no y solo el 10% señala que si, este resultado va en concordancia a la pregunta 2 sobre la formación profesional. Es importante mencionar que las micro empresas, son fuertes en su campo de operaciones, pero siempre trabajaran en desventaja antes las empresas grandes, razón por la cual es importante mencionar e incentivar el conocimiento de la administración de una micro empresa, para ello se debe considerar y aplicar las funciones del proceso administrativo, esto quiere decir: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las microempresas.

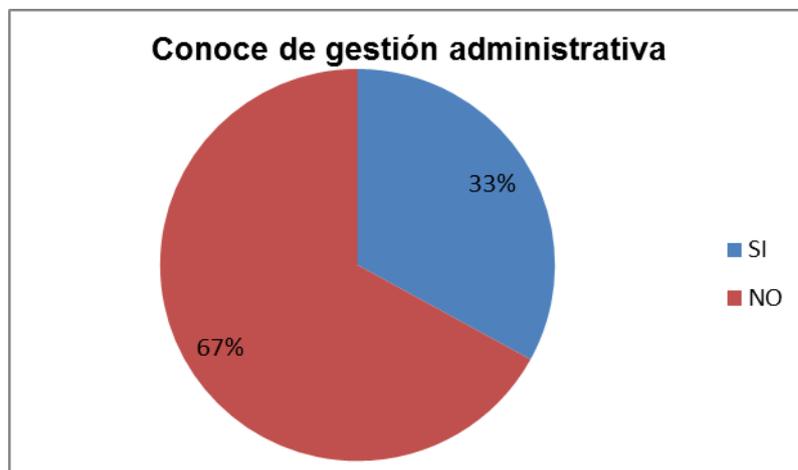
## 8.- Conoce de gestión administrativa

**Cuadro No. 8**

### **CONOCE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	33%
NO	232	67%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 8**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaborado: Eco. Ruth Sumba

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a si conoce de gestión administrativa, se tienen los siguientes resultados el 67% dijo que no y el 33% dijo que si, este porcentaje concuerda con las anteriores. La Gestión administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Situación que no se está aplicando por la falta de conocimiento de gestión administrativa.

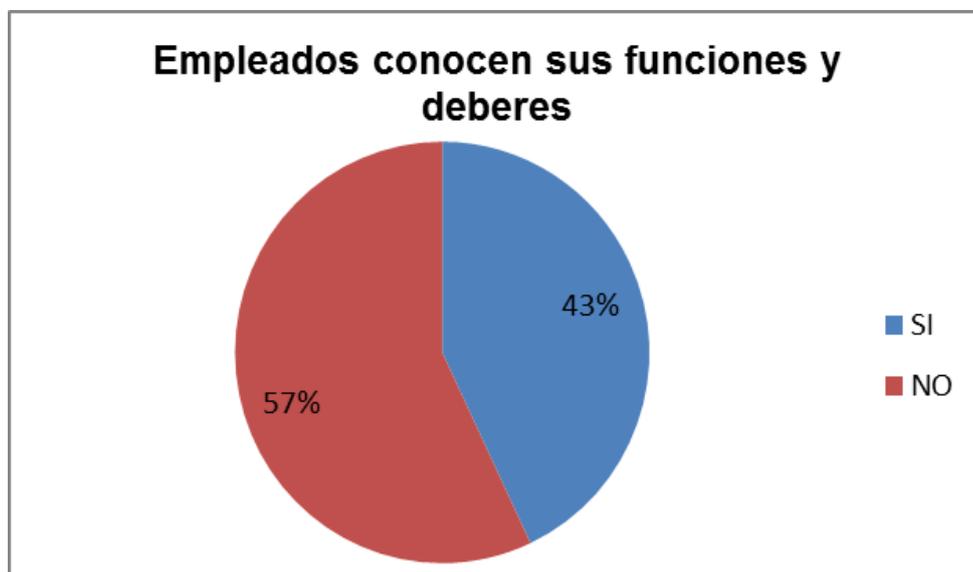
9.- Los empleados conocen sus funciones y deberes

**Cuadro No. 9**

**LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS FUNCIONES Y DEBERES**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	86	43%
NO	115	57%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 9**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Con relación a si los empleados conocen sus funciones y deberes, se tuvieron los siguientes resultados: el 57% respondió que no y el 43% señaló que si, esto demuestra que la escasa información de gestión administrativa está incidiendo en el desarrollo de las micro empresas. La microempresa debe estar diseñada de manera que este perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados, en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la microempresa.

10.- Están definidas por escrito las funciones designadas a cada uno de los servidores.

**Cuadro No. 10**

**ESTÁN DEFINIDAS POR ESCRITO LAS FUNCIONES DESIGNADAS A CADA UNO DE LOS SERVIDORES**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	21%
NO	274	79%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 10**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

El resultado respecto a si están definidas por escrito las funciones designadas a cada uno de los servidores de las microempresas, el 79% indicó que no y el 21% dijo tener definidas sus funciones, el análisis es que debido a ser microempresas que nacieron por necesidad de obtener ingresos la mayoría son familiares, atendiendo mamá, papá e hijos, por lo que realizan su actividad de acuerdo a la necesidad, trayendo consecuencias de deficiente administración. La ciencia administrativa basa la importancia de las empresas en la creación de una

estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro de la microempresa.

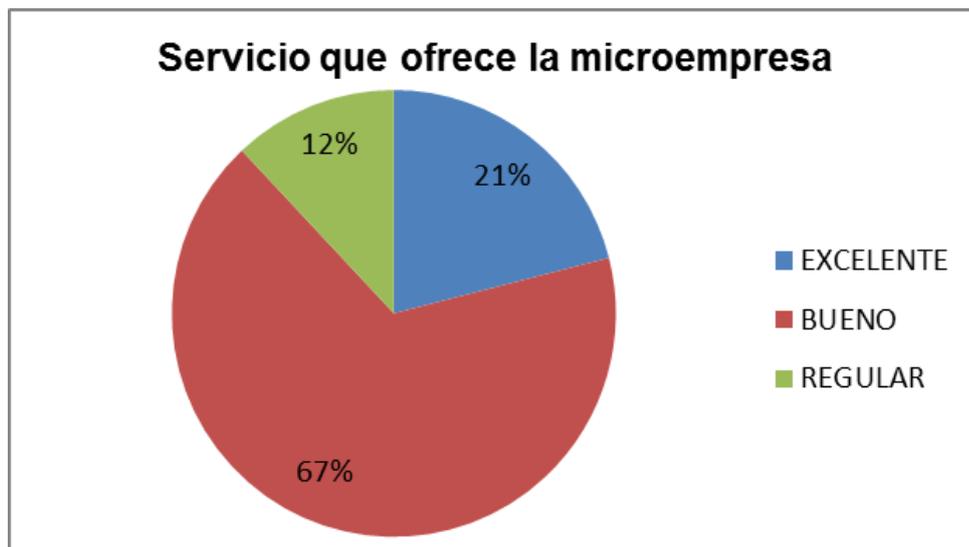
11.- El servicio que ofrece la microempresa es

**Cuadro No. 11**

**EL SERVICIO QUE OFRECE LA MICROEMPRESA ES**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTE	73	21%
BUENO	232	67%
REGULAR	42	12%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 11**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación al servicio que ofrece la microempresa, la mayoría de los dueños contestaron que es bueno, el 21% excelente y solo el 12% regular, la repuesta vuelve a reafirmar que es necesario que el micro empresario tenga competencias administrativas para mejorar el servicio que repercutirá en incrementar su competitividad.

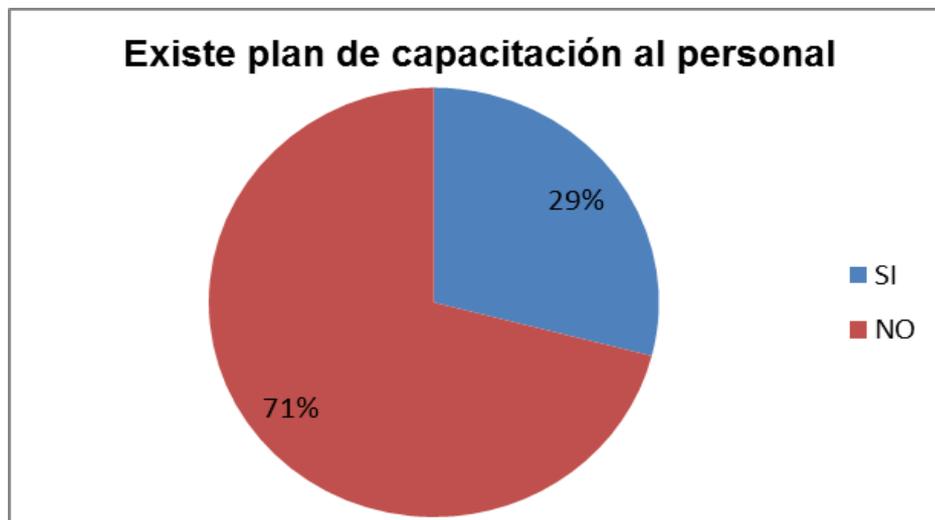
12.- Existe un plan de capacitación al personal

**Cuadro No. 12**

**EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	101	29%
NO	246	71%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 12**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Con relación a si existe un plan de capacitación al personal en las microempresas, el 71% de los micro empresarios señalo que no y el 29% que si, la interpretación de ello es que debido al desconocimiento de gestión administrativa la mayoría de los microempresarios desconocen que las capacitaciones sobre: marketing, atención al cliente, recursos humanos, finanzas, etc., ayuda a la competitividad de la microempresa, por cuanto el elemento humano es la principal herramienta de las empresas

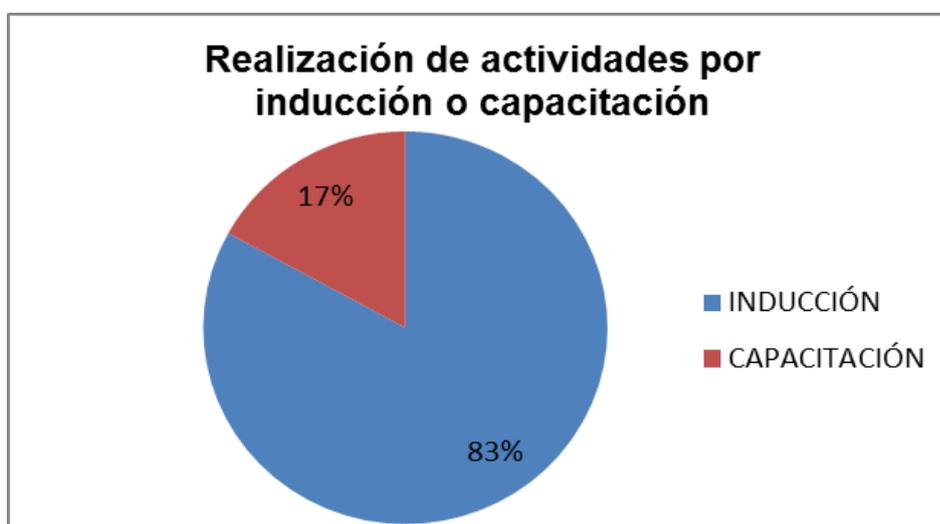
13.- La realización de las actividades en la microempresa se realiza por inducción o capacitación.

**Cuadro No. 13**

**LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN LA MICROEMPRESA SE REALIZA POR INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN.**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
INDUCCION	288	83%
CAPACITACION	59	17%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 13**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Los resultados respecto a si las actividades en la microempresa se realizan por inducción o capacitación, se obtuvieron los siguientes resultados: el 83% señaló que utiliza inducción y el 17% a través de capacitación. Este porcentaje de inducción se debe a que en la mayoría de las micro empresas por ser familiares, se inserta la mano de obra sin capacitación profesional, ya que se basan en que a medida que pasa el tiempo el empleado adquiere habilidades y destrezas por la práctica constante y no por el conocimiento científico del trabajo en sí.

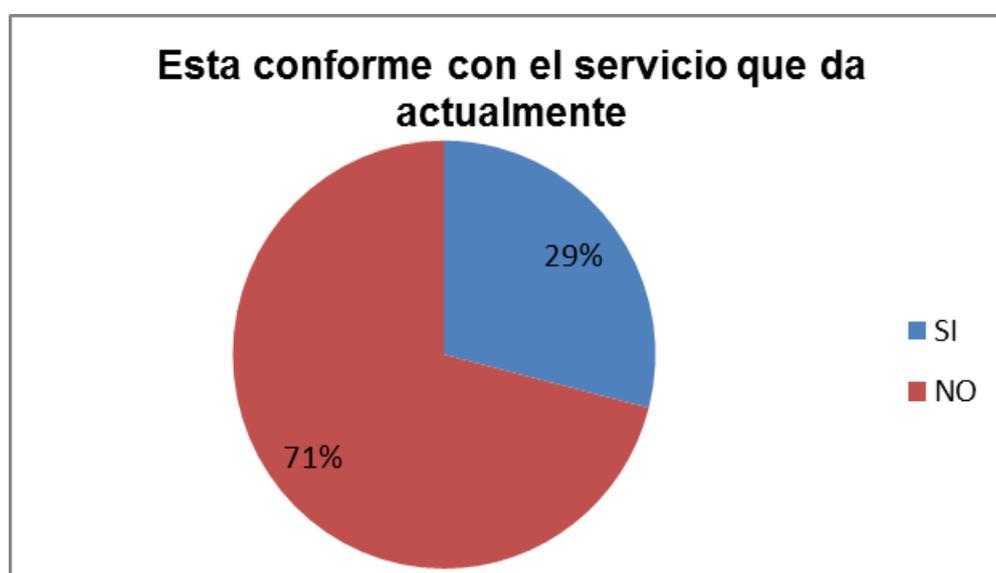
14.- Está conforme con el servicio que dan actualmente

**Cuadro No. 14**

**ESTÁ CONFORME CON EL SERVICIO QUE DAN ACTUALMENTE**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	101	29%
NO	246	71%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 14**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a si el microempresario está conforme con el servicio que ofrece a sus clientes, el 82% indico que no y el 18% que si, esta situación repercute en la poca competitividad de las microempresas. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando evolución en el modelo de empresa, aquellas microempresas que tengan claro que deben lograr un posicionamiento en el mercado lo cual repercutirá en sus rendimientos, serán las que logren alcanzar la competitividad que les permitirá desarrollarse y mantenerse.

15.- Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los empleados

**Cuadro No. 15**

**SE REALIZAN EXÁMENES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO Y CALIDAD DE LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	108	31%
NO	239	69%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 15**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a la realización de exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los empleados, se obtuvieron los siguientes resultados el 69% dijo que no y el 31% respondió que si. Esta falta de evaluación a los empleados en la mayoría de microempresas, se debe a que las personas que laboran en las microempresas son familiares, que además realizan su actividad por inducción, por lo que no realizan evaluaciones de rendimiento y calidad a sus trabajadores. Las microempresas de acuerdo a lo observado y conversado con

microempresarios buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, para lo cual están obligados a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, para alcanzar la competitividad.

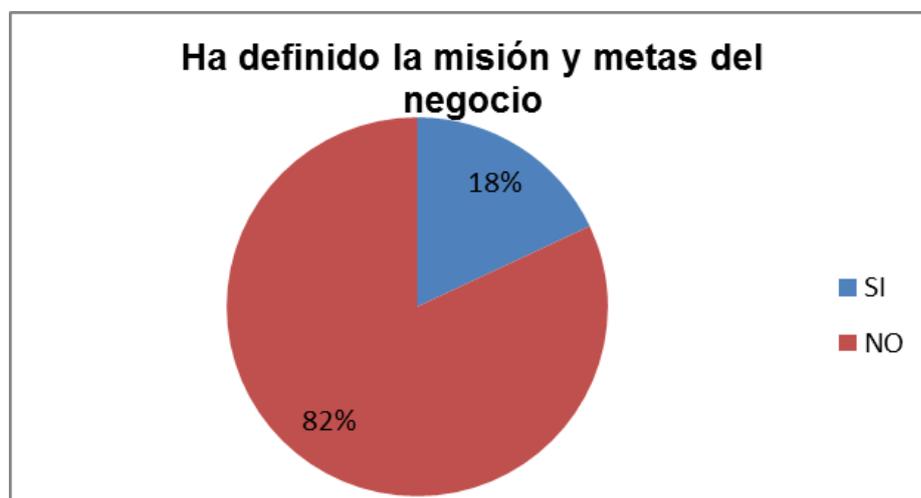
16.-Ha definido la misión y metas del negocio

**Cuadro No. 16**

**HA DEFINIDO LA MISIÓN Y METAS DEL NEGOCIO**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	62	18%
NO	285	82%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 16**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Respecto a la definición de la misión y metas de las microempresas, se obtuvieron los siguientes resultados el 82% señaló que no y el 18% que si, esto hace notar la falta de planificación estratégica en las microempresas, la cual es de mucha importancia para alcanzar su competitividad, Sino saben cuál es la razón

de ser de su negocio ni lo que quieren lograr en el futuro, es sencillo perderse, no pudiendo ser una guía clara para decidir lo que hay que hacer para lograr posicionarse en el mercado y alcanzar mejores rendimientos. La Visión y la Misión de una Organización constituyen la base de las estrategias y políticas. Es importante dedicar tiempo reflexivo a su revisión si ya se tiene, o a su definición si no se la ha definido nunca, para luego desarrollar una planificación estratégica eficiente.

17.- Tipo de organización de la microempresa según su formalidad

**Cuadro No. 17**

**TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA SEGÚN SU FORMALIDAD**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Formal	31	9%
Informal	316	91%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 17**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

### Análisis e Interpretación de Resultados

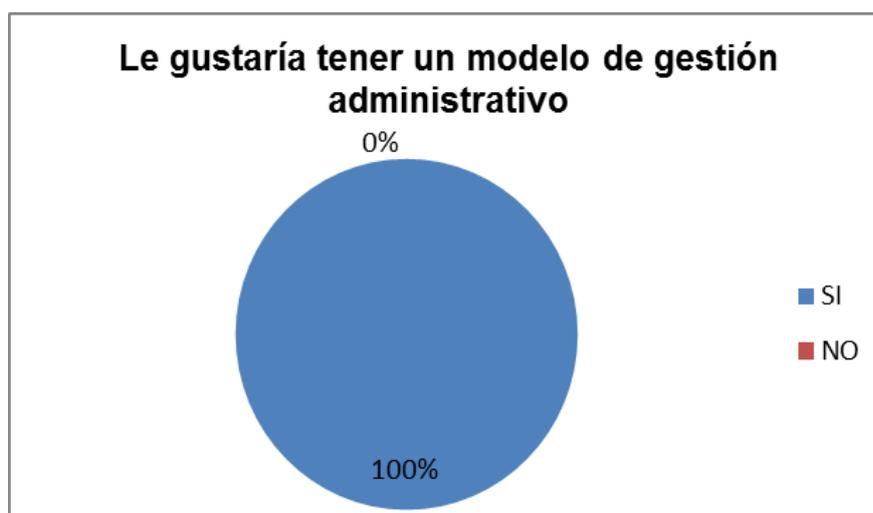
Sobre el tipo de organización de la microempresa según su formalidad, se tienen los siguientes resultados el 91% señalaron que su organización es informal y el 9% indico que es formal, debido a la naturaleza de los orígenes de las microempresas es comprensible este resultado, es necesaria su formalización para fortalecer a este sector de la economía nacional, que poco a poco se está constituyendo en el motor del desarrollo sostenible al generar plazas de trabajo a nivel nacional.

18.- Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su microempresa

**Cuadro No. 18**  
**LE GUSTARÍA TENER UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO QUE SIRVA DE ORIENTACIÓN A SU MICROEMPRESA**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	347	100%
NO	0	0%
TOTAL	347	100%

**Gráfico 18**



Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios  
Elaborado: Eco. Ruth Sumba

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En lo referente a la pregunta clave de esta investigación y sin ella sería indiferente la investigación realizada que sustenta la hipótesis planteada con relación a la consulta respecto a si le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su microempresa, el 100% indico que si le gustaría que se los oriente en relación una gestión administrativa más eficiente que le permita seguir existiendo y mejorar su competitividad.

**CAPITULO IV**  
**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Considerando los objetivos de la investigación y después de la aplicación de instrumentos de recolección de datos se analizaron los resultados que se han obtenido.

##### **OBJETIVO No. 1**

Determinar los aspectos relevantes que describen la gestión administrativa de las microempresas de la zona sur de Manabí.

Este objetivo se cumplió mediante la aplicación de las siguientes preguntas del cuestionario de la encuesta:

- 1.- Frecuencia con que realiza revisión a los procesos administrativos.
- 4.- El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo
- 7.- Cree usted que la Microempresa tiene estructura Administrativa
- 8.- Conoce de gestión administrativa
- 9.- Los empleados conocen sus funciones y deberes
- 10.- Están definidas por escrito las funciones designadas a cada uno de los servidores.
- 12.- Existe un plan de capacitación al personal

Al analizar las respuestas a estas preguntas contratándolas con las definiciones de gestión administrativa expuestas en el marco conceptual y con las categorías y subcategorías para evaluar la competitividad de las microempresas, se puede inferir que las actividades en las microempresas se realizan de manera informal desorganizada, sin planificación, no existe un adecuado control de sus ingresos y gastos debido a que no separan los gastos familiares con los de la operación del negocio, no poseen una diferenciación en sus productos debido a que ninguna tiene una mayor fuerza en la calidad y rapidez en sus servicio, lealtad del cliente, productos diferenciados, promociones, publicidad, teniendo como consecuencia que no existe posicionamiento de los productos que ofertan y bajos rendimientos que repercute en bajos niveles de competitividad en el mercado.

Con este análisis se comprueba la siguiente Hipótesis Específica: La identificación de aspectos relevantes de las microempresas de la zona sur de Manabí permitirá determinar que carecen de un modelo de gestión administrativa para su competitividad.

## **OBJETIVO No. 2**

Definir los componentes y el procedimiento que integran el modelo de gestión administrativo para la competitividad de las microempresas.

Este objetivo se cumplió mediante el análisis de investigaciones respecto a la gestión administrativa realizadas a nivel internacional y nacional y a lo expresado en el Capítulo III numeral 3.1, en el que se describen algunos modelos de gestión administrativo.

Con este análisis se comprobó la siguiente Hipótesis Específica: Si un modelo de gestión administrativo considera a la organización y los procesos integrados, contribuirá a la competitividad de las microempresas.

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA**

## **5. PROPUESTA**

### **5.1. Título De La Propuesta**

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN LA ZONA SUR DE  
MANABI

### **5.2. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de gestión administrativo para la competitividad de las microempresas en la zona sur de Manabí

### **5.3 Objetivos Específicos**

1. Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
2. Mejorar los productos o servicios que ofrecen a los clientes.
3. Establecer procesos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios

### **5.4 Antecedentes.**

El impulso al desarrollo de las zonas diferentes de los centros tradicionales requiere que se garantice los derechos establecidos en la Constitución, cuyo resultado sea integrar servicios pero desde una doble perspectiva: con una visión general y con un alto nivel de solidaridad. Esto se logra a través de promover las

actividades productivas, comerciales y también las cadenas de valor pero, sobre todo, a través del impulso a la investigación, la ciencia y la tecnología, pero siempre aplicada a las necesidades específicas de cada sector económico.

### **5.5 Definición**

Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

### **5.6 Fundamentación e Importancia de la Propuesta**

Un sistema de gestión administrativo es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Básicamente hablamos de modelos que los negocios van adaptando acorde a sus necesidades mediante información base e inicial que debe hacerla ejecutar la máxima autoridad del negocio.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite la optimización del tiempo empleado en cada uno de los procesos ejecutables dentro del negocio, así como la entrega y recepción al usuario de un servicio de mayor calidad.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que ha permitido la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realizan.

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva.

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

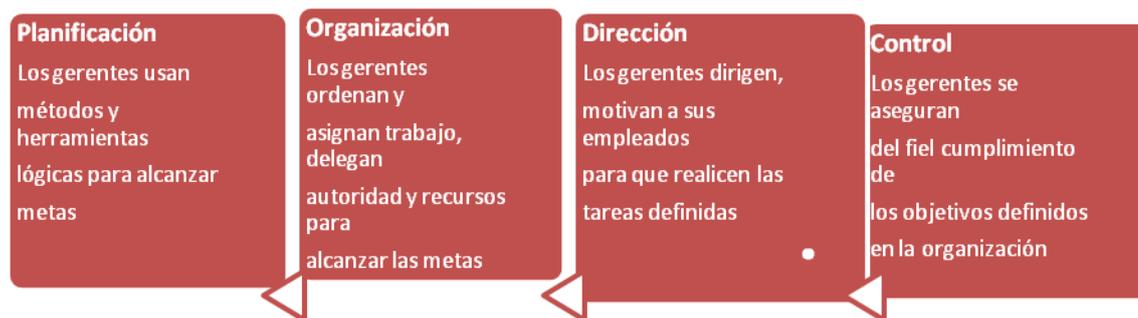
El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

También se conoce por la comunidad como el proceso necesario para realizar una adecuada administración.

## 5.7. Proceso Administrativo

**FIGURA No. 4**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**



Elaborado: Autora

### 5.7.1. Planeación

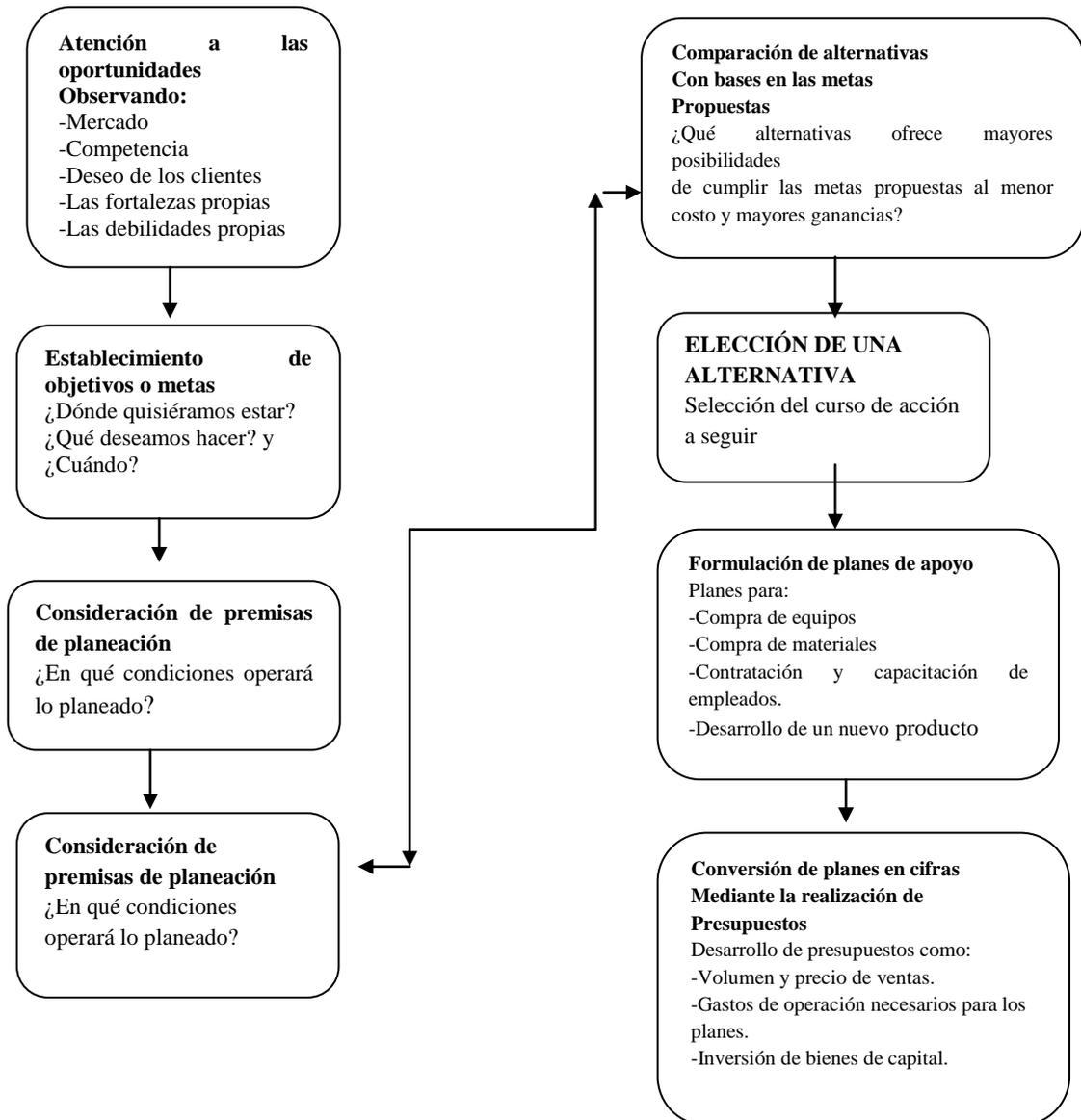
La planeación es la primera parte del proceso administrativo en la cual el administrador define los objetivos y determina los medios para alcanzarlos, estableciendo principios que habrá de orientarlos pueden clasificarse en:

- 1) Misión: se identificara la función, tarea básica de la microempresa.

- 2) Visión: es la capacidad administrativa de ubicar a la microempresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años.
- 3) Objetivos: son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- 4) Metas: los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo, las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la microempresa.
- 5) Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos de la microempresa y a la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- 6) Políticas: son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- 7) Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos.
- 8) Reglas: en ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- 9) Programas: son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- 10) Presupuesto: es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

### 5.7.1.1 Pasos de la Planeación

**FIGURA No. 5**  
**PASOS DE LA PLANEACIÓN**



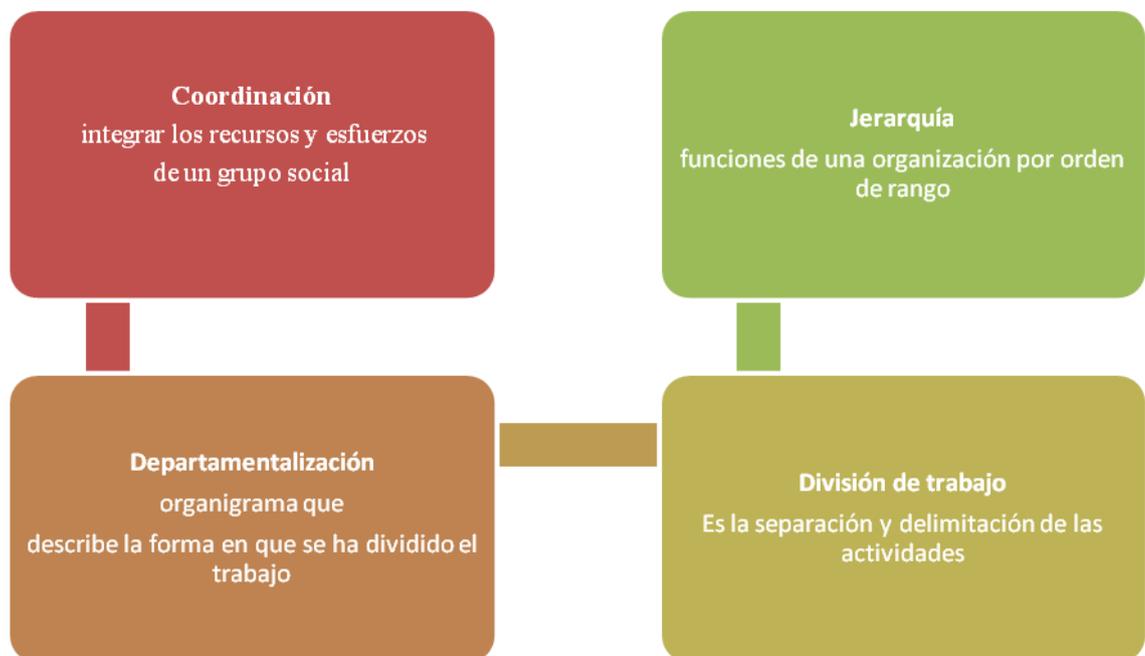
Fuente: HAROOLD KOONTZ; HEINZ WEIHRICH. Administración una Perspectiva Global. 12 ° Ed. México, MX.MC GRAW HILL, 2004  
Elaborado por: Autora

### 5.7.1.2 Organización

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia microempresa persigue. Sus elementos son:

**FIGURA No. 6**

#### **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**



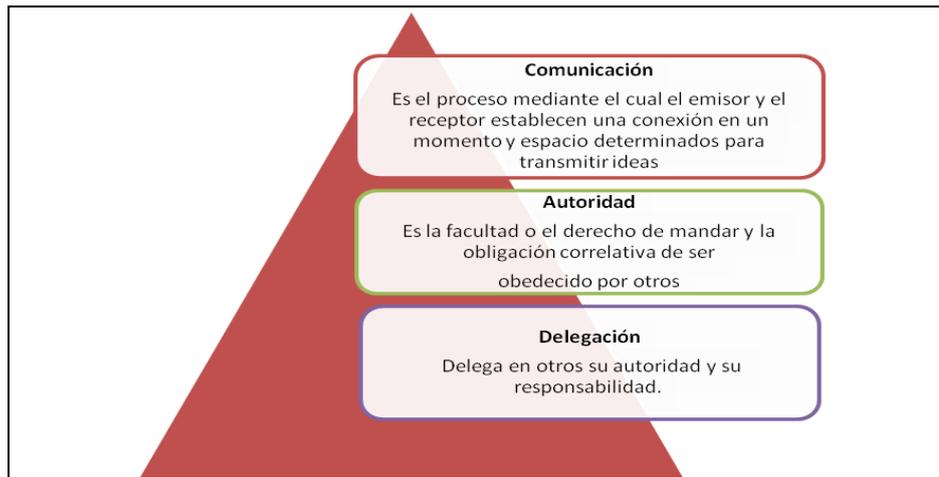
Elaborado: Autora

### 5.7.1.3. Dirección

La dirección es el elemento esencial de la administración, que logra la realización de todos los planes por medio de la autoridad del administrador, procurando motivar a todos los miembros de la organización, para obtener beneficios del

esfuerzo e iniciativa desplegados por ellos. En este paso se logra que la planeación y la organización entren en acción.

**FIGURA No.7**  
**ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN**

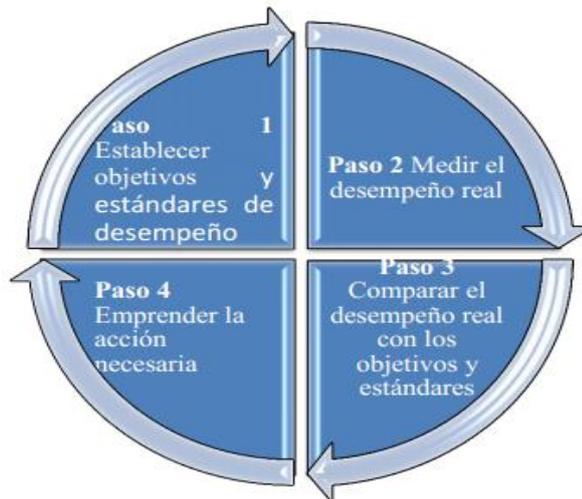


Elaborado: Autora

#### **5.7.1.4. Control**

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la microempresa y los planes ideados para alcanzarlos.

**FIGURA No.8**  
**ELEMENTOS DEL CONTROL**



**Fuente:** Ediciones Holguín. 2ª Edic. 2007

### **5.8. Propuesta Específica: Actividades; Responsables; Financiamiento**

#### **ACTIVIDADES**

1. Fortalecimiento y socialización del Modelo de Gestión Administrativa para la competitividad de las microempresas
  - a. Revisar la estructura del Modelo de Gestión Administrativa
  - b. Actualizar los datos para la aplicación del modelo
  - c. Sensibilizar y comprometer a los Dueños de las microempresas
  - d. Ejecutar talleres participativos para la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa
  - e. Consensuar la estructura definitiva del Modelo de Gestión Administrativa

2. Diseño e implementación de un plan de capacitación
  - a. Seleccionar temáticas de capacitación
  - b. Elaborar el plan de capacitación
  - c. Determinar el perfil de los capacitadores
  - d. Asegurar la logística y financiamiento
  - e. Elaborar cronograma de capacitación
  - f. Socializar los temas de capacitación
  - g. Sensibilizar a los gerentes de las microempresas
  - h. Contratar a los facilitadores
  - i. Convocar y capacitar
  
3. Asesoramiento y monitoreo del Modelo de Gestión Administrativo propuesto
  - a. Normar el trabajo de asesoramiento y monitoreo
  - b. Diseñar agenda de reuniones de asesoramiento y gestión administrativa
  - c. Elaborar ficha de seguimiento e informes

## **5.9. Estrategia De Diferenciación**

La estrategia de diferenciación se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en el lugar que se encuentra como única en algún sentido y las microempresas en la Zona Sur de Manabí de acuerdo al análisis del perfil competitivo no poseen una diferenciación en sus productos debido a que ninguna tiene una

mayor fuerza en la calidad y rapidez en sus servicio, lealtad del cliente, productos diferenciados, promociones, publicidad.

Dichas micro empresas deben aplicar la estrategia de diferenciación haciendo énfasis en un atributo que las identifique que las diferencie de sus competidores mediante lo siguiente:

**Estrategia:**

Ofrecer productos atractivos y novedosos

Mejorar la calidad de su servicio

Mantener la lealtad con sus clientes, ser identificados

Mantener una constante publicidad de los servicios que ofrece.

Realizar promociones

Identificar los gustos y preferencias del consumidor y aplicarlo.

**Resultados esperados**

1.- Identificar las cadenas productivas, los negocios existentes y los negocios potenciales

2.- Construir instrumentos novedosos que se apliquen a todos los productores y que estén adaptados a la realidad concreta del territorio, tanto como a sectores productivos determinados.

3.- Impulsar los negocios que provocan un mayor movimiento económico en cada territorio

### **5.10. Operación Del Proyecto**

Para que la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa se lleve a ejecución, se considerará la participación de los dueños de las microempresas de Paján, Puerto López y Jipijapa, con el propósito de asegurar la gestión administrativa que se pretende.

De igual manera, se considerará la conformación de equipos proactivos.

Asimismo, se realizarán visitas de seguimiento y monitoreo para conocer el avance de la propuesta.

#### **5.10.1. Responsables**

- Dueños de las microempresas
- Investigadora.

#### **5.10.2. Financiamiento**

El financiamiento para la aplicación de la propuesta será el 80% de los dueños de las microempresas de Paján, Jipijapa y Puerto López y el 20% mediante autogestión de parte de la investigadora.

### 5.10.3. Presupuesto

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>
	<b>AUTOFINANCIAMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento y socialización del Modelo de Gestión Administrativa para la competitividad de las microempresas.</li> </ul>	Materiales de Oficina \$ 800,00 Refrigerio \$ 300,00 Viáticos <u>\$ 200,00</u> TOTAL \$ 1.300,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e implementación de un plan de capacitación.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento y monitoreo del Modelo de Gestión Administrativo propuesto</li> </ul>	

## **CONCLUSIONES**

1.- Se pudo determinar a través de la investigación de campo que las pequeñas empresas poseen una cultura organizacional y que han sido creadas como negocios familiares con un capital de inversión medio. Las actividades en las microempresas se realizan de manera informal desorganizada, sin planificación, no existe un adecuado control de sus ingresos y gastos debido a que no separan los gastos familiares con los de la operación del negocio, teniendo como consecuencia que no existe posicionamiento de los productos que ofertan y bajos rendimientos que repercute en bajos niveles de competitividad en el mercado.

2.- La gestión administrativa para la competitividad de las microempresas debe aplicar las fases del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, con adecuadas estrategias de diferenciación lo cual contribuirá a mejorar la competitividad de las microempresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AICD – OEA 2014 – Boletín Informativo – Artículo *Paradigma funcionalista de Administración*. Colección La Educación. No. 118 (II). Año 1994.  
[http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca\\_118/articulo1/paradigma1.aspx](http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/paradigma1.aspx)
- Arriagada, Karen y González, Tamara. Mayo de 2012. *Diseño y validación de instrumento para medir el nivel de competitividad en Pequeñas Empresas del sector TIC de la Región Metropolitana*. Revista Gestión de las Personas y Tecnología – ISSN 0718 – EDICIÓN N° 13.  
file:///C:/Users/Yadira/Downloads/610-1337-1-PB.pdf
- Auguste Comte. *Cours de philosophie positive*. 1830-1842.
- Barona Ortiz, Rosa Gabriela y Paz Robalino, Francisco Giovanna. 2011. Tesis *Modelo de gestión administrativa para la microempresa Refugio Paz de las aves*. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador.
- Bastardo, Francisco. 2010. Tesis *Diseño De Un Modelo De Gestión Para La Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo de la Empresa IMPSA Caribe, C.A.* Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre”. Puerto Ordaz, República de Venezuela
- Brow, Warren y Dennis Moberg. 1990. *Teoría de la organización y la administración*. Editorial, LIMUSA S.A. México.
- Buratti Luigi Valdés. 2002. *La Re-Evolución Empresarial del Siglo XXI*. - Bogotá : Norma.
- Cabrera Narváez, Verónica del Consuelo y Mena Chávez, Mirian Germania. 2011. Tesis. *Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el*

*reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la Fábrica Bolos Rogi de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.* Universidad Técnica del Norte. Ecuador.

Cassini, R. 2008. *Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto.*  
<http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>

Crespo Ramos, Tomás. López Yepes, José Andrés. 2003. *Administración de Empresas.* Vol. II. Editorial Mad. España.

Chiavenato Idalberto. 2006. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Edit. Mc. Graw Hill, México.

Dodero, Santiago 2005. *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica.* [www.aden.org/ief/Investigacion\\_lat.pdf](http://www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf).

Evans, James. Linsay, William. 2008. *Administración y Control de Calidad.* 7ª Edición. México.

EFQM 2010. 2009). EFQM Excellence Model. EFQM: Brussels.

Fayol, Henri. 1991. *Administración industrial y general.* Ed. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Galindo Munch, Lourdes. 2006. *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas.* Ed Trillas. 2da Edición. México.

Galindo y Martinez. 2005. *Administración de empresas.* 2do Ed. Mc Grw Hill. México.

Garrido, S. 2006. *Dirección Estratégica.* Ed. McGraw-Hill. 2.a edición.

Jibaja Carrasco, Freddy e Hidalgo Flor, Roberto. 2010. Tesis *Diseño de un modelo de gestión para microempresas comercializadoras. Caso: empresa*

*comercializadora de productos de aseo y limpieza.* Universidad Simón Bolívar sede Ecuador

John H Magill y Richard L Meyer. 2004. *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. Resultados del estudio de línea de base.* Proyecto SALTO/USAID-Ecuador.

Kaufmann, D., A. Kraay, P. Zoido-Lobaton . 2001. *Governance matters*, World Bank Working Paper, n° 2196.

Koontz, Harold Y Weihrich Heinz. 2007. *Administración - Una Perspectiva Global* (12ª. Edición) Mc Graw Hill Interamericana, S. A. México.

Kotler, P. 2001. *Dirección del marketing, la edición del milenio.* México.

Magill John H y Meyer Richard L. *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, Resultados del estudio de línea de base de 2004.* Proyecto SALTO/USAID-Ecuador,

Menguzato y Renau. 1995. *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management.*

Morrissey, George. 1993. *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.*/ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

Porter, Hitt Black. 2006. *Administración.* Prentice Hall México.

Porter, Michael (1993): *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis Industrial y competitivo.*

Press, London. 1976; existe traducción por Siglo XXI; Smith, Marx y después diez ensayos sobre el desarrollo del pensamiento económico, Siglo XXI.

Quiñonez Cabeza, Manuel Ruvín. *Estudio de la Gestión Competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Comerciales.* Caso Esmeraldas, República Del Ecuador. Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres.

- Razeto, B. 2005. *El Limonero*. Bruno Razeto, Ediciones y Comercialización de Libros. Santiago, Chile.
- Reyes Ponce, Agustín. 2005. *Administración de empresas 2: Teoría y Práctica*. Ed. Limusa. México.
- Rodríguez Torres, Christian Felipe. 2010. *Organización Básica Empresarial*. <http://es.slideshare.net/pipe69/administracin-por-objetivos-apo#>
- Ruiz, José. 1995. *Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa*. Editorial PANAPO, Caracas.
- Sander Benno. *Gestión Educativa y Calidad de Vida*.
- Samuelson, P. A. 1980. *Economía*. McGraw-Hill, Madrid, 1985.
- Spencer L. y S. Spencer. 2003. *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Papers de formación Municipal, Número 57.
- Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2006. *Administración*. Ed. Pearson Educación. 6ta Edición.
- Usme Ochoa, Martha Cecilia. 2007. Tesis: *Modelo de Gestión Administrativa para la Fundación Volar*. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Urey Higazy, Roger Javier 2008. *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?*. Editorial La Higuera. Primera Edición. Bolivia.
- Villamarín, Marcelo. 1995. *Elementos de la economía*. 4ta edición.

## **ANEXOS**

## ANEXO No. 01



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEÑOR ORREGO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS  
EN LA ZONA SUR DE MANABÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DUEÑOS DE LAS MICROEMPRESAS**

### **INDICACIONES:**

- a) Agradecemos su valiosa colaboración por proporcionarnos su ilustrado criterio.
- b) Le rogamos responder con toda sinceridad, marcando con una x en el Paréntesis respectivo.
- c) Esta encuesta tiene como objetivo Determinar aspectos que describan la gestión administrativa realizada por las microempresas en la zona sur de Manabí

1. ¿Con que frecuencia realiza revisión a los procesos administrativos?

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

2. ¿Cuál es su formación?

Profesional

Bachiller

Estudios superiores

3. ¿Se mantiene una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?

Si

No

4. ¿El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

Si

No

5. ¿El espacio físico con el que cuenta la microempresa es el adecuado?

Si

No

6. ¿Cómo administra los ingresos y gastos de su negocio?

Lleva contabilidad

Cuenta propia

Sistema computarizado

Por experiencia

De forma manual

No realiza

7. ¿Cree usted que la Microempresa tiene una estructura Administrativa?

SI

NO

8. ¿Conoce de gestión administrativa?

Si

No

9. ¿Los empleados conocen sus funciones y deberes?

Si

No

10. ¿Están definidas por escrito las funciones designadas a cada uno de los servidores?

Si

No

11. ¿El servicio que ofrece la microempresa es?

Excelente

Bueno

Regular

12. ¿Existe un plan de capacitación al personal?

Si

No

13. La realización de las actividades en la microempresa se realiza por:

Inducción

Capacitación

14. ¿Está conforme con el servicio que dan actualmente?

Si

No

15. ¿Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores?

Si

No

16. ¿Ha definido la misión y metas del negocio?

Si

No

17. ¿Cuál es el tipo de organización de su microempresa de acuerdo con su formalidad?

Formal

Informal

18. ¿Le gustaría contar con un modelo de gestión que sirva de orientación a su negocio?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO No. 02

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
<p>Gestión Administrativa: comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización (Galindo 2006)</p>	Planificación	Planificación estratégica Planificación de actividades	¿Ha definido la misión y metas del negocio?  ¿Conoce usted en base a qué se toma decisiones sobre la administración	Entrevista
	Organización	Organigramas Manuales de Funciones	¿Los empleados conocen sus funciones y deberes?	Encuestas
	Dirección	Liderazgo Motivación Comunicación	¿Se mantiene una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?	
	Control	Pre control Supervisión  Evaluación de desempeño Capacitación Formación	¿Cómo administra los ingresos y gastos de su negocio?  ¿Conoce de gestión administrativa?	
<p>Competitividad de las Microempresas: Es la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa (o institución) en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer creciente e integralmente sus dinámicas demandas y contribuir al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores. (Quiñonez)</p>	Calidad	Normas de calidad	Objetivos Clientes Competencia	Encuestas
	Tecnología	Maquinaria y equipo  Asistencia técnica  Infraestructura	Eficiencia  Asesoría y consultoría  Renovación-actualización	
	Capacitación	Sistemas de capacitación	Formación previa	Encuestas

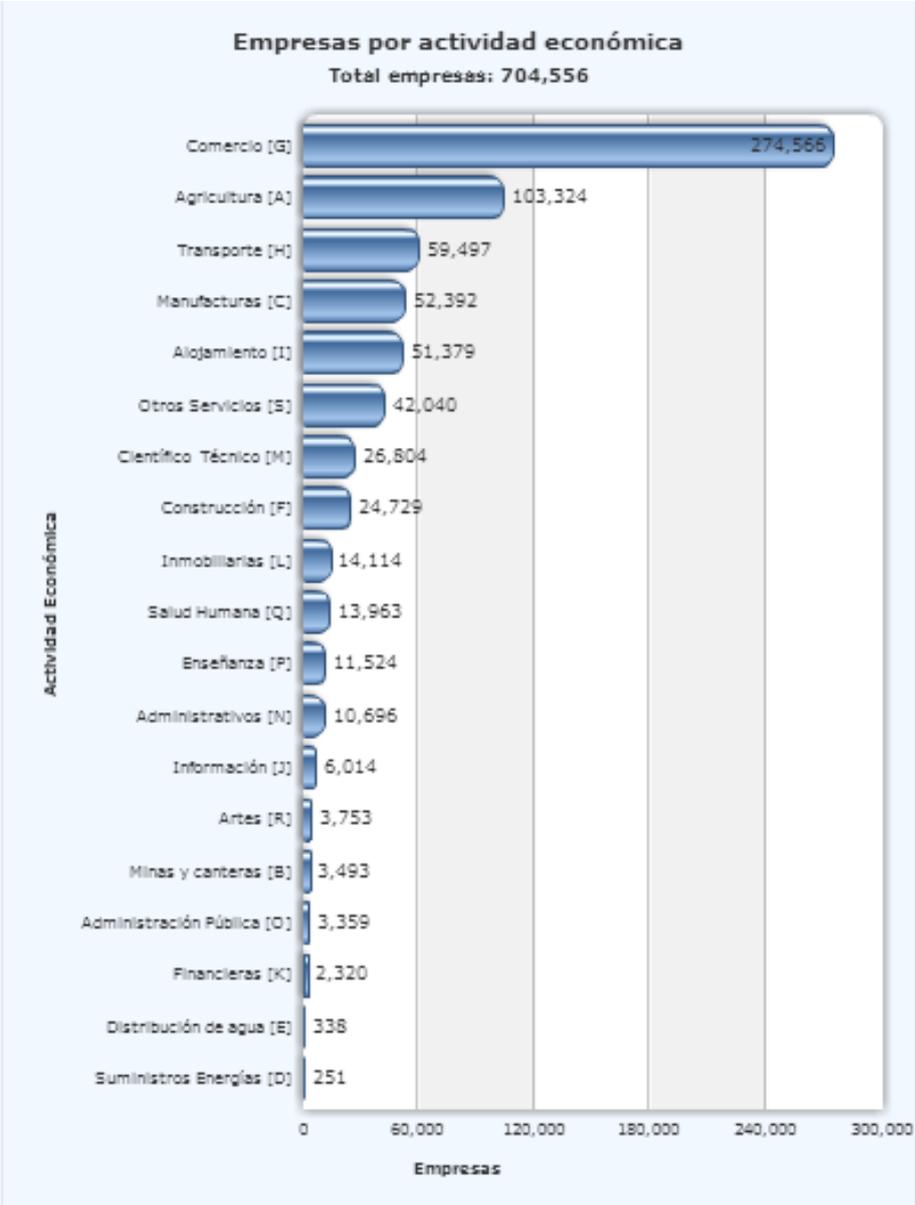
**ANEXO No. 03**  
**TOTAL DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA**  
**REPÚBLICA DE ECUADOR**

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>
COMERCIO	274.566
AGRICULTURA	103.324
TRANSPORTE	59.497
MANUFACTURA	52.392
ALOJAMIENTO	51.379
OTROS SERVICIOS	42.040
CIENTÍFICO TÉCNICO	26.804
CONSTRUCCIÓN	24.729
INMOBILIARIAS	14.114
SALUD HUMANA	13.963
ENSEÑANZA	11.524
ADMINISTRATIVOS	10.696
INFORMACIÓN	6.014
ARTES	3.753
MINAS Y CANTERAS	3.493
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	3.359
FINANCIERAS	2.320
DISTRIBUCIÓN DE AGUA	338
SUMINISTROS ENERGÍA	251
<b>TOTAL</b>	<b>704.556</b>

**FUENTE:** Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Año 2012

**ELABORACIÓN:** Autora de Tesis

**ANEXO No. 04**  
**EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA REPÚBLICA DE**  
**ECUADOR**



**FUENTE:** Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). AÑO 2012  
**ELABORACIÓN:** Ecuador en Cifras, [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

## ANEXO No. 05

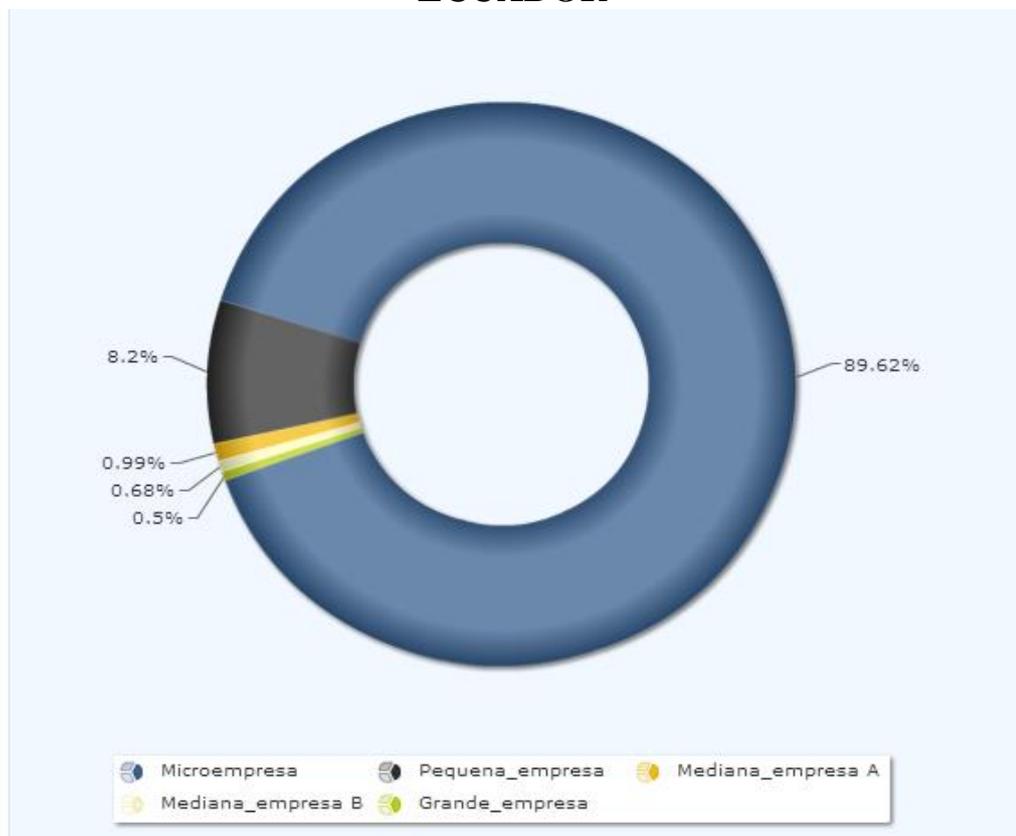
### PARTICIPACIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA REPÚBLICA DE ECUADOR

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Microempresa	631.430	89,62 %
Pequeña empresa	57.772	8,2 %
Mediana empresa A	6.990	0,99 %
Mediana empresa B	4.807	0,68 %
Grande empresa	3.557	0,5 %
TOTAL	704.556	100%

**FUENTE:** Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Año 2012

**ELABORACIÓN:** Autora de Tesis

### PARTICIPACIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA REPÚBLICA DE ECUADOR



**FUENTE:** Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Año 2012

**ELABORACIÓN:** Ecuador en Cifras, [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

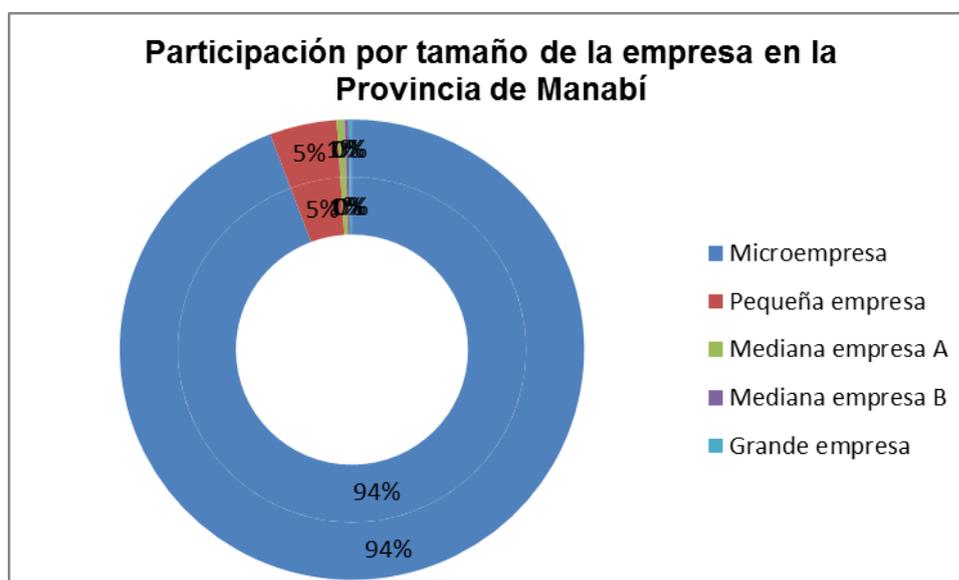
## ANEXO No. 06

### PARTICIPACIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Microempresa	64319	94.3%
Pequeña empresa	3194	4.7%
Mediana empresa A	360	0.5%
Mediana empresa B	209	0.3%
Grande empresa	145	0.2%
TOTAL	68227	100.0%

**FUENTE:** Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Año 2012

**ELABORACIÓN:** Autora de Tesis



**FUENTE:** Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Año 2012

**ELABORACIÓN:** Autora de Tesis

**ANEXO No. 07**  
**MAPA POLÍTICO DE LA REPÚBLICA DE ECUADOR**



**FUENTE: wikipedia.org**

## ANEXO No. 08

### PROVINCIAS DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

REGIÓN	PROVINCIAS	CAPITAL PROVINCIAL	NÚMERO DE CANTONES
COSTA	EL ORO	MACHALA	14
	ESMERALDAS	ESMERALDAS	7
	GUAYAS	GUAYAQUIL	28
	LOS RÍOS	BABAHOYO	12
	MANABÍ	PORTOVIEJO	21
SIERRA	AZUAY	CUENCA	14
	BOLÍVAR	GUARANDA	7
	CAÑAR	AZOGUEZ	7
	CARCHI	TULCAN	6
	CHIMBORAZO	ROBAMBA	10
	COTOPAXI	LATACUNGA	7
	IMBABURA	IBARRA	6
	LOJA	LOJA	16
	PICHINCHA	QUITO	9
	TUNGURAHUA	AMBATO	9
ORIENTE	MORONA SANTIAGO	MACAS	10
	NAPO	TENA	5
	ORELLANA	FRANCISCO DE ORELLANA	4
	PASTAZA	PUYO	4
	SUCUMBÍOS	NUEVA LOJA	7
	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	8
INSULAR	GALÁPAGOS	PUERTO BAQUERIZO MORENO	3
<b>TOTAL</b>			

FUENTE: INEC. CENSO 2010

**ANEXO No. 09**

**MAPA DE MANABÍ**



**FUENTE: wikipedia.org**

## ANEXO No. 10

### ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

<b>ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>POBLACIÓN TOTAL</b>
<b>Población en Edad de Trabajar (PET)</b>	541.011	538.335	1079.346
<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	356.391	140.122	496.513
<b>Población Económicamente Inactiva</b>	184.620	398.213	582.833
<b>Población Total</b>	689.299	680.481	1369.780

FUENTE: Censo 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ELABORADO: Autora

**ANEXO No. 11**  
**MATRIZ FODA DE LAS MICROEMPRESAS DE LA ZONA SUR DE**  
**MANABÍ**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1. Buena reputación con los clientes</b></p> <p><b>F2. Buena reputación con los proveedores</b></p> <p><b>F3 Experiencia en el mercado</b></p> <p><b>F4 Liquidez a corto plazo.</b></p>	<p><b>D1. Poco acceso al crédito</b></p> <p><b>D2. Infraestructura con poco espacio para almacenamiento</b></p> <p><b>D3 Carecen de personal calificado</b></p> <p><b>D 4 Poco conocimientos técnicos</b></p> <p><b>D5 Mala planificación de mercadeo</b></p> <p><b>D6 Poca habilidad administrativa</b></p> <p><b>D7 No existe una clara dirección estratégica</b></p> <p><b>D8 Ninguna tiene mayor fuerza en la calidad y rapidez del servicio que ofrece.</b></p> <p><b>D9 No existen productos diferenciados.</b></p> <p><b>D10 Poco realizan promociones y publicidad.</b></p> <p><b>D11 Personal no está motivado.</b></p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1. Crecimiento de la demanda</b></p> <p><b>O2. Posibilidad de desarrollar nuevos productos o servicios para atender necesidades de los clientes.</b></p> <p><b>O3. Aumentar la cantidad de fuerza laboral</b></p> <p><b>O4 Apoyo estatal mediante el Código Orgánico de la producción y el Consejo Sectorial de la Producción Empleo y Competitividad a emprendimientos productivos, manufactureros y de innovación</b></p>	<p><b>A 1 Introducción de nuevas microempresas</b></p> <p><b>A2 Acceso limitado al crédito micro empresarial</b></p>

**ANEXO No. 12**  
**MATRIZ DE COHERENCIA**

<p>TEMA: <b>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN LA ZONA SUR DE LA PROVINCIA DE MANABÍ EN LA REPÚBLICA DE ECUADOR</b></p>		
<p>PROBLEMA: <b>¿La inadecuada gestión administrativa de las microempresas de la zona Sur de Manabí en la República de Ecuador incide en su competitividad?</b></p>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>
<p><b>Objetivo General</b> Diseñar un modelo de gestión administrativo que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas de la zona sur de Manabí, Ecuador.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Si se diseña un modelo de gestión administrativo se contribuye a generar competitividad en las microempresas de la Zona Sur de Manabí</p>	<p>V.I. Modelo de Gestión Administrativo  V.D. Competitividad en las microempresas</p>
<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	
<p>a) Determinar los aspectos relevantes que describen la gestión administrativa de las microempresas de la zona sur de Manabí.</p> <p>b) Definir los componentes y el procedimiento que integran el modelo de gestión administrativo para la competitividad de las microempresas.</p>	<p>a. La identificación de aspectos relevantes de las microempresas de la zona sur de Manabí permitirá determinar que carecen de un modelo de gestión administrativo para su competitividad.</p> <p>b. Si un modelo de gestión administrativo considera a la organización y los procesos integrados, contribuirá a la competitividad de las microempresas.</p>	