



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Tesis previa la obtención del Título de
Ingeniero en Administración
Financiera

TEMA:

Gestión administrativa y financiera de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo y su incidencia en la toma de decisiones, periodo 2010-2012.

AUTOR:

EGDO. Daniel Alberto López Díaz

DIRECTOR:

M.Sc. Mónica Viteri Gordillo

QUEVEDO - ECUADOR

2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Daniel Alberto López Díaz, portador de la cédula de identidad # 1205118084, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Daniel Alberto López Díaz

CERTIFICACIÓN

La suscrita Mónica Viteri Gordillo, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado Daniel Alberto López Díaz, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración Financiera de grado titulada **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIO DEL CASCO COMERCIAL DE QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, PERIODO 2010-2012.**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto..

Quevedo, Febrero del 2013

M.Sc. MONICA VITERI GORDILLO

DIRECTORA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración Financiera.

EC. ROGER YELA BURGOS, M.Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

EC. JHON BOZA VALLE, MBA.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

ING. OSCAR MOCAYO CARREÑO, MBA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

AÑO 2013

AGRADECIMIENTO

Un sincero reconocimiento al Alma Mater, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a todo su cuerpo docente y administrativo en general

A todos quienes con su tiempo y colaboración permitieron la realización de la investigación.

A mi familia por su comprensión y tolerancia ante las adversidades que se presentaron en el transcurso de mis estudios.

Daniel López Díaz.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a DIOS el cual me ha dado la sabiduría necesaria para culminar con éxito esta meta.

A mi mamá la incansable luchadora de toda la familia, ejemplo mayor quien junto a mi padre nos han enseñado el verdadero significado de lucha, unión, familia y hogar.

A mis hermanos y familia en general que en todo momento me han dado su apoyo y gratitud.

Daniel López Díaz

INDICE

	Pág.
DECLARACIÓN AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
INDICE.....	vii
ESQUEMA DE CODIFICACIÓN.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRAC.....	xv
CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática.....	4
1.2. Situación actual de la problemática.....	4
1.3. Problema de investigación.....	5
1.3.1 Problemas derivados.....	5
1.4. Delimitación del problema.....	6
1.5. Justificación.....	6
1.6. Cambios esperados.....	7
1.7. Objetivos.....	8
1.7.1. Objetivo general.....	8
1.7.2. Objetivos específicos.....	8
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Fundamentación Teórica	11

2.1.1. Dirección Administrativa.....	11
2.1.2. Recursos Humanos.....	12
2.1.3. Control de Gestión	13
2.1.3.1. Concepto de control.....	13
2.1.3.2. ¿Qué permite el proceso de control?	15
2.1.3.3. Características del control tradicional y moderno	16
2.1.3.4. Importancia del control.....	18
2.1.3.5. Control de gestión.....	18
2.1.3.6. Características del control de gestión.....	20
2.1.3.7. Niveles de control de gestión.....	20
2.1.4. Cultura Organizacional.....	21
2.1.5 Áreas Funcionales de la Empresa.....	22
2.1.5.1. Área de Producción.....	23
2.1.5.2. Área Comercial.....	23
2.1.5.3. Área Económica-Financiera.....	23
2.1.5.4 Área de Recursos Humanos.....	23
2.1.5.5. Área de Administración.....	23
2.1.6. Trabajo en equipo.....	24
2.1.7. Calidad de la Gestión Administrativa.....	25
2.1.7.1. Actividad.....	25
2.1.7.2. Auditor Interno certificado.....	26
2.1.7.3. Control.....	26
2.1.7.4. Mejora continua.....	26
2.1.7.5. Mejoramiento del proceso.....	26
2.1.7.6. Proceso.....	26
2.1.7.7. Sistemas.....	26
2.1.7.8. Toma de decisiones.....	27
2.1.7.9. Empresa.....	27
2.1.7.10 Gestor Empresarial.....	27
2.1.7.11. Administración.....	27
2.1.8. Competencias Gerenciales.....	28
2.1.8.1. Manejo de Personal	29
2.1.8.2. Acción Estratégica.....	29
2.1.8.3. Conciencia Global.....	29
2.1.8.4. Trabajo en Equipo.....	29
2.1.8.5. Planeación y Administración.....	29
2.1.8.6. Comunicación.....	30

2.1.8.7. Administración de Inventarios.....	30
2.1.8.8. Control de gestión.....	30
2.1.9. Dirección Financiera.....	31
2.1.10. Gestión del rendimiento.....	32
2.1.11. Gestión de Activos.....	32
2.1.12. Gestión de liquidez.....	32
2.1.13. Gestión de financiamiento.....	32
2.1.14. Gestión de patrimonio.....	33
2.1.15. Gestión de ventas.....	33
2.1.16. Gestión de costos.....	33
2.1.17. Gestión de productividad.....	33
2.1.18. Capacitación y Desarrollo.....	33
2.1.19 Desarrollo de talento Humano.....	34
2.1.20. Administración del desempeño.....	34
2.1.21. Evaluación del desempeño.....	34
2.1.22. La calidad desde el punto de vista del comprador.....	34
2.2.23. Los componentes de la calidad para el comprador	35
2.1.24. Los componentes de la calidad de un producto.....	35
2.1.25. Los componentes de la calidad de un servicio	35
2.1.26. Atención al cliente.....	37
2.1.27. Tipos de atención.....	37
2.1.28. Principios básicos de la atención al cliente.....	38
2.1.29. Toma de decisiones	40
2.2. Fundamentación conceptual.....	41
2.2.1. Definiciones de términos básicos.....	41
 CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	 46
3.1. Métodos utilizados en la investigación.....	47
3.2. Población y muestra.....	48
3.3. Técnicas de investigación.....	49
3.3.1. Fuentes de información primaria.....	49
3.3.2. Fuentes de información secundaria.....	49
3.3.3. Construcción metodológica del objeto de investigación.....	49
3.3.4. Elaboración marco teórico.....	50

3.3.5. Recepción de información empírica.....	50
3.3.6. Descripción de la información.....	51
3.3.7. Análisis e interpretación de resultados.....	51
3.3.8. Construcción informe de investigación.....	51
CAPÍTULO IV RESULTADO.....	52
4.1. Enunciado de la hipótesis.....	53
4.1.1 Hipótesis general.....	53
4.1.2. Hipótesis específicas.....	53
4.2. Encuesta aplicada a las microempresas de servicio de Quevedo.....	76
4.3. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la Hipótesis	78
4.4. Comprobación o disprobación de la Hipótesis.....	80
4.5. Conclusión Parcial.....	80
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
5.1. Conclusiones.....	82
5.2. Recomendaciones.....	84
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS.....	88

ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN			
1	Título / Title	H	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIO DEL CASCO COMERCIAL DE QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, PERIODO 2010-2012.
2	Creador / Subjet	H	Daniel López Díaz
3	Materia / Subjet	H	Ciencias Empresariales / Administración Financiera
4	Descripción / Description	H	Las empresas en la actualidad deben generar actividades tendientes a mejorar su estructura organizacional, potencializando el sistema administrativo y además el sistema financiero a fin de verificar su posición económica, rentabilidad y desenvolvimiento frente a la competencia. En el marco teórico se encuentran aspectos de vital importancia, siendo estas teorías las que en diferentes autores corresponden al aspecto estudiado, en cuanto a la gestión administrativa y financiera sustentando notablemente la investigación. En el mercado existen diferentes medios y mecanismos de conducción de negocios, los mismos que van desde el método empírico que esta precedido por la experiencia en este tipo de negocio familiar, a unas estructuras consolidadas desarrolladas con empresarios y microempresarios con conocimientos técnicos adquiridos de los procesos de estudio.

			Los diferentes paradigmas administrativos empleados en el medio siempre está presente el panorama de que este tipo de negocio tiene poco tiempo en el mercado, absorbido por la competencia desleal de los grandes negocios intentando monopolizar el mercado.
5	Editor / Publisher	H	Daniel López Díaz
6	Colaborador / Contributor	O	Encuestados y Entrevistados
7	Fecha / Date	H	7 de Marzo del 2013
8	Tipo / Type		Proyecto de Investigación
9	Formato / Format	H	Programas: Word 2007; PDF; Excell 2007; Power Point
10	Identificador / Identifier	H	
11	Fuentes / Source	H	Textos, informes, encuestas y resultados de investigación e internet
12	Lenguaje / Languaje	H	Español
13	Relación / Relation	H	Ninguno
14	Cobertura / Coverage	H	Dirección. Ubicación del proyecto
15	Derechos /	O	Ninguno
16	Audiencia / audience	H	Proyecto de Investigación

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas en la actualidad deben generar actividades tendientes a mejorar su estructura organizacional, potencializando el sistema administrativo y además el sistema financiero a través de procedimientos establecidos en la finanzas, contabilidad y el proceso de toma de decisiones, las estrategias competitivas en una economía cambiante y globalizada hace de que el presente trabajo de investigación este enfocado a investigar si las microempresas del casco comercial de Quevedo tienen presente en sus actividades los aspectos administrativos y financieros a fin de verificar su posición económica, rentabilidad y desenvolvimiento frente a la competencia.

En el marco teórico se encuentran aspectos de vital importancia, siendo estas teorías las que en diferentes autores corresponden al aspecto estudiado, en cuanto a la gestión administrativa y financiera sustentando notablemente la investigación; para esto es importante el desarrollo del diagnóstico respectivo permitiendo a los lectores del documento argumentos claros en cuanto a la conducción de las microempresas en el casco comercial del cantón Quevedo, con la finalidad de proponer mecanismos de solución a los problemas encontrados potenciando una herramienta para los microempresarios alcance con pocos recursos.

En el mercado existen diferentes medios y mecanismos de conducción de negocios, los mismos que van desde el método empírico que esta precedido por la experiencia en este tipo de negocio familiar, a unas estructuras consolidadas desarrolladas con empresarios y microempresarios con conocimientos técnicos adquiridos de los procesos de estudio.

Los diferentes paradigmas administrativos empleados en el medio siempre está presente el panorama de que este tipo de negocio tiene poco tiempo en el mercado, absorbido por la competencia desleal de los grandes negocios intentando

monopolizar el mercado, he aquí los sistemas de protección que deben preparar los microempresarios en cuanto al expertis que se va desarrollando a medida que el negocio va evolucionando, a esto también se inserta que los microempresarios tienen menos posibilidades de captación de recursos de las instituciones financieras puesto que estas consideran negocios altamente riesgosos, encareciendo el producto de estas empresas, dejando para esto créditos de consumo que tienen un alto costo financiero, dejando reducido el margen de utilidad, por lo cual debe establecerse mecanismos de defensa para fortalecer la gestión administrativa y financiera.

EXECUTIVE SUMMARY

Companies today must generate activities to improve its organizational structure and intensify the administrative system and also the financial system through established procedures in finance, accounting and decision-making process, competitive strategies in a changing economy and globalized ago that the present research is focused on investigating whether micro hull Quevedo commercial activities are present in the administrative and financial aspects to verify their financial position, profitability and development over the competition.

In the theoretical framework are vital aspects, these being in different theories which correspond to the appearance authors studied, in terms of administrative and financial underpinning research significantly, this is important for the development of diagnostic respective allowing readers document clear arguments as to the conduct of business in the old micro canton Quevedo, in order to propose mechanisms for solving the problems encountered promoting a powerful tool for resource-poor microentrepreneurs.

In the market there are different ways and means of conducting business, the same as going from the empirical method that is preceded by experience in this type of family business, a consolidated structures developed with entrepreneurs and small businesses with technical knowledge of the processes study.

Different paradigms administrative employees in the middle there is always the prospect that this business has little time to market, absorbed by unfair competition from big business trying

financial institutions as these businesses considered highly risky, more expensive the product of these companies, leaving to this consumer loans that have a high financial cost, leaving small profit margin, so defense mechanisms should be established to strengthen management administrative and financial.

CAPITULO I

1.MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“La expresión de la gestión administrativas se desarrollan en base a conceptos claros en las empresas”.

Jhon A. López

INTRODUCCIÓN

La globalización que en las microempresas es un término prácticamente desconocido pero que sin embargo le ha afectado permanentemente a través de las empresas grandes, quienes con recursos han invadido el mercado relegando a las microempresas a obtener márgenes pequeños de utilidad, que frente a esta realidad se hace necesario tomar medidas alternativas de defensa a fin de garantizar la permanencia de estas en el mercado y buscando mejores recursos sin descuidar la clientela que es la razón de ser de las empresas.

Las microempresas de servicios tienen un espacio en el mercado pero este cada vez es más reducido por las grandes empresas de servicio de cadenas internacionales, sumado al poco apoyo gubernamental en cuanto a la defensa en los controles de precio, y el escaso acceso a créditos a tasas de interés activas de mercado, puesto que al no contar con bienes para garantizar créditos altos tienen que conformarse con pequeños créditos de consumo de alto impacto en las finanzas de las microempresas por el costo de los mismos.

La apertura comercial es otro fenómeno que interactúa con la competitividad, que incide en las empresas de todo tipo, puesto que se debe competir y que el consumidor se haga acreedor de un bajo precio por un mejor servicio permanentemente, como lograr este con unos altos costos financieros a los que se ven abocados los microempresarios; frente a las tasas de interés diferenciadas que perciben los grandes negocios.

La Gestión Administrativa y Financiera de las microempresas debe ser algo de interés para los dueños de estos negocios, lamentablemente en el medio muy pocos se dan cuenta de la importancia que tiene estos términos y el hecho de ponerlos en práctica al interior de los mismos, lo que hace que esta investigación pudiera aportar con herramientas de valor para orientar a los microempresarios a concienciar sobre la importancia que cobran estos conceptos y más el hecho de aplicarlos en el sistema productivo del negocio.

En un sistema empresarial son necesarios la preparación y un adecuado proceso de toma de decisiones los mismos que se desprenden de técnicas como son la gestión administrativa y financiera, por lo que este proyecto tiene las siguientes partes:

En el **Primer Capítulo** se describe los antecedentes del problema de investigación y su repercusión, así como también algunos aspectos de posibles cambios.

En el **Segundo Capítulo** se refiere al marco teórico del proyecto de investigación, marco conceptual y marco legal.

En el **Tercer Capítulo** corresponde a la metodología de la investigación donde se describen los métodos y técnicas utilizados, recepción de la información, análisis e interpretación de los resultados.

En el **Cuarto Capítulo** está estructurado por la presentación, análisis e interpretación de resultados una vez se haya realizado la investigación como también la relación con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

En el **Quinto Capítulo** Se describen las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los objetivos planteados en la investigación.

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La presente investigación se realizará en el casco comercial de la ciudad de Quevedo, zona por excelencia agrícola, pero con gran influencia comercial, existiendo una gran cantidad de negocios de todos los tipos y en especial de servicio.

La ciudad de Quevedo es el corazón de la Provincia de Los Ríos y se puede afirmar que viene siendo la capital comercial de la misma, ocupa el primer lugar en número de habitantes y representa el cantón con mayor aporte en cuanto a los impuestos por su movimiento económico.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.

Los pequeños negocios y las microempresas, se enfrentan a una competencia desleal, donde prepondera la ley del más fuerte, es decir que los dueños de los recursos lideran permanentemente en el mercado, si a esto se encuentra que los pequeños no tienen una estructura clara administrativa y financiera probablemente tendrán dificultades a mediano y largo plazo en el medio.

Los micro negocios muy poco establecen sistemas administrativos en sus procesos de operación, las directrices están encaminadas a las disposiciones generados por los propietarios, existe un nivel bajo de preparación y de planificación, de igual forma en la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la creatividad.

Dificultades que sin lugar a dudas existe muy poca preparación para los cambios que el mercado va marcando día con día, además de que la mentalidad de los propietarios aún siguen enmarcadas a la experiencia empírica que vieron desarrollando, incluso no dan paso a un administrador de los negocios con experiencia o preparación con el lema que ojo de amo engorda al caballo, adagio popular muy utilizado en este tipo de negocios.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

¿Cómo incide la gestión administrativa y financiera de las microempresas de servicios en el casco comercial de la ciudad de Quevedo en la toma de decisiones?

1.3.1 PROBLEMAS DERIVADOS.

- ¿De qué forma influye la gestión administrativa en las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo en la rotación del personal?
- ¿De qué manera se ve afectado el proceso de toma de decisiones empresariales sin una buena gestión de la empresa?
- ¿Cómo un inadecuado proceso financiero afecta la rentabilidad del negocio de las microempresas del casco comercial de Quevedo?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional de las microempresa de servicio del cantón Quevedo en la rotación de personal?
- ¿De qué forma la información financiera es considerada veraz y confiable para una acertada toma de decisiones?
- ¿De qué forma influye la rotación de personal en los resultados económico de las microempresas de servicios?
- ¿De qué manera influye la capacitación del personal en la rotación del personal de las microempresas de servicios?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El campo de estudio lo constituyen las microempresas de servicio del casco comercial de la ciudad de Quevedo, para el conocimiento real se efectuarán investigaciones en la microempresas de servicios que cuenta el casco comercial de Quevedo.

El presente estudio está orientado en conocer como es el desenvolvimiento administrativo y financiero de las microempresas que se encuentran en el casco comercial de Quevedo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La gestión administrativa constituye en un elementos de gran importancia en el medio empresarial, este no hace diferencia entre pequeña, mediana y gran empresa, puesto que resulta útil para cualquiera de ellas, por tanto las microempresas del casco comercial de Quevedo, deben interesarse en este tipo de aplicación puesto que un mundo globalizado y competitivo lo importante es estar preparado y tomar decisiones oportuna en el momento indicado.

De igual forma la gestión financiera juega un papel importante en el medio empresarial, este proceso está íntimamente relacionado con los resultados económicos de las empresas, que constituye de acuerdo al concepto en la razón de la constitución de las empresas refiriéndose al concepto contable de empresa, las mismas que son creadas para generar lucro económico, caso contrario se diluye la razón de ser y se pierde la esencia del negocio, ya que si bien es cierto es importante la cuestión social de dar empleo y otros elementos lo sustancial es la generación de utilidad.

El proceso de mejoramiento continuo a nivel productivo es otro elemento a considerar en las empresas, este tiene que ver con la clientela con la que se cuenta y el margen de incremento que se debe considerar a futuro en base a la planificación desarrollada y a la infraestructura de la microempresa.

Otro factor crítico de éxito en las empresas es el personal, actualmente conocido como el talento humano, el mismo que tiene un rol importante, ya que hay que recordar que no existe empresa si no hay el cliente interno de la misma, siendo el cliente externo el que tiene la razón, no es menos cierto que el cliente interno también debe ser atendido, con capacitación, buen trato, crecimiento personal y profesional entre otros aspectos importantes.

También el talento humano debe estar dispuesto a la preparación y a interactuar permanentemente comulgando con la entrega para el crecimiento de la empresa, es decir debe hacerla propia ya que también depende de esta, para mejorar el proceso es necesario el trabajo en equipo, un proceso estructurado y sistemático para el análisis, la solución de problemas y las mejoras de los procesos con ayuda de unas amplias gamas de estrategias y herramientas.

Los estados financieros dentro del proceso administrativo y financiero cumplen un rol que es el de informar con números la situación de la empresa, este proceso en muchas ocasiones en las empresas no es bien utilizado y se desconoce la realidad de los números, existiendo descontrol en los mismos.

Es por todas estas razones que se hace necesario y es de gran importancia la realización de la presente investigación, por lo que esta se justifica plenamente por los argumentos enunciados anteriormente.

1.6 CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Lo que se espera obtener después de esta investigación una vez analizar el problema y los sub-problemas derivados es que:

- Microempresarios consientes de la realidad administrativa y financiera del negocio, tomando correctivos a tiempo.

- Adecuado proceso de toma de decisiones empresariales por parte de los directivos de la empresa.
- Plan de Acción aplicado en cuanto a lo administrativo y financiero de la empresa.
- Informes periódicos de las actividades económica, financiera y de personal.
- Información financiera y contable de los costos de producción permite corregir errores y tomar decisiones oportunas.
- Colaborados capacitados permanentemente, convertidos en un bastón de la empresa.
- Recurso Humano con niveles motivacionales tales que proporcionan el alcance de una Calidad de la Gestión Administrativa.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. General

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa y financiera de las microempresas de servicios del casco comercial de Quevedo.

1.7.2. Específicos.

- ✓ Analizar la gestión administrativa de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo.
- ✓ Determinar la situación financiera de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo.

- ✓ Determinar el proceso de toma de decisiones empresariales de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo.
- ✓ Determinar la rotación y capacitación del personal que labora en las microempresas de servicios del casco comercial de Quevedo
- ✓ Identificar la influencia de la motivación del recurso humano de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia sus recursos.

Hellriegel, Jackson ,Slocum

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Dirección Administrativa

La Dirección de la empresa se basa en concepto de la gestión que implica un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener un objeto de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando la rentabilidad de la empresa.¹

La Gestión Administrativa controla las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización.

Planeación.- Esta define objetivos organizacionales y propone los medios para lograrlo. Entre otras razones podría ser para: 1) fijar un rumbo general a futuro de la organización (mayores utilidades, participación en el mercado más amplia, y responsabilidad social); 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

Organización.- Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permitan que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan la meta de ésta. Mediante una organización eficaz los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información.

Dirección.- Implica hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización, no puede existir dirección si no se ha concluido la planeación y organización, también es un elemento crucial de estas funciones.

¹ Benjamín, L (2005) Gerencia de la 4ta generación .El Control de la Gestión Estratégico de McGraw Hill, México Pág. 56-59

Control.- Es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas.²

2.1.2 Recursos Humanos

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RECURSO HUMANO, y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.³

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.⁴

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

² Hellriegel, Jackson, Slocum, (2002) Administración 9na Edición Enfoque basado en competencias Pag.9

³ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., & SNELL, S. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.

⁴ ALLES, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.⁵

2.1.3 Control de gestión

2.1.3.1 Concepto de control

Es importante, para comprender mejor el objeto de este estudio, discutir sobre lo que significa la función de control. Por eso, en este punto se pretende presentar el concepto de control, así como los elementos que integran este concepto. Se expondrán las formas según las cuales el control puede ser comprendido en sus diferentes perspectivas y sus etapas básicas. Estas consideraciones serán importantes para que sea posible comprender la evolución del concepto, que será expuesto a continuación.

Se puede definir el control como “un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas”. Este proceso incluye, obviamente, asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende del área en que se aplique; puede ser entendida como:

- Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para garantizar razonablemente que los objetivos del negocio

⁵CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.

serán alcanzados y que eventos no deseables serán prevenidos o detectados y corregidos.

- La función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección y lo que la precede.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Generalmente hablando, controlar es influir en lo que sucede con el fin de obtener el resultado deseado. Existen varios conceptos de control. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a verificar. Otros amplían el significado para incluir aspectos preliminares (planificación, programación) como una parte del control. Finalmente, otros juzgan el control y la dirección como sinónimos, lo que implica dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización.

Aun no se comprende a cabalidad la importancia de contar con un eficaz y eficiente sistema de control. Incluso en algunos casos se considera al control como una parte independiente del proceso administrativo, cuando en realidad aquel participa concurrente y permanentemente amalgamado en cada una de las etapas de planeación, organización, dirección y el propio control de una entidad.

Conviene señalar los alcances del término control y el de orden:

- **Control**

Autoridad, mando, manejo, dominio, etc. Persona o automatismo que lo ejerce. En cuanto a calidad, es la comprobación de que un bien de consumo

se halla dentro de los márgenes de tolerancia de calidad preestablecidos. En cuanto a gestión, es la verificación del cumplimiento de un programa de gestión empresarial.

- **Orden**

Distribución armónica y simétrica de un conjunto de personas u objetos. Serie sucesiva de elementos según la variedad de afinidades que puede existir entre ellos. Norma a seguir en la consecución de un fin. Mandato que hay que acatar.

Aun cuando hay similitudes significativas, ya intrínsecamente ambos tienen el propósito de minimizar y gobernar problemas y riesgos. De las acepciones anteriores, se puede inferir que el orden tiende a ser mas específico y propio de un ente, mientras que el control es un sistema que refiere a la conjunción de los elementos para lograr el que se busca. Dado lo anterior, se puede considerar al orden como un elemento que esta dentro de los ámbitos del control, por lo que puede haber orden sin que en el conjunto exista control, pero la situación inversa no se da.

2.1.3.2 ¿Qué permite el proceso de control?

El proceso de control permite:

- Garantizar que las actividades reales (las acciones) se ajusten a las actividades proyectadas, las actividades reales son el resultado del Proceso de dirección, las actividades proyectadas son el resultado del Proceso de Planificación, y el Control compara o garantiza que lo que se hace responde a lo previsto.
- Tomar medidas correctivas, porque establece los desvíos y gracias a ellos, se corrige la norma o la acción. Cuando se corrige la norma, se aplica el proceso de corrección en el proceso de Planeamiento; y cuando se corrige la acción, se aplicó el esfuerzo sobre el proceso de Dirección.

- Permite monitorear la eficacia de las actividades del Planeamiento, Organización y Dirección. El de Planeamiento porque establece las normas, pero como éste está íntimamente ligado con el de Organización, no se puede planificar si no está definida la Estructura de actividades que se obtiene en el proceso de Organización, porque es el que contiene la Estructura, y ésta contiene al plan; mientras tanto, la Dirección orienta todos los recursos para que las actividades establecidas en el plan se ejecuten. El Control permite ajustar permanentemente los procesos anteriores, por lo que tienen que estar en orden: (1) Planificar, (2) Organizar, (3) Dirigir y (4) Controlar. El proceso de Administrar es un Sistema, los subprocesos vuelven al principio (retroalimentación) y siempre tiene que tener esa secuencia.

2.1.3.3. Características del control tradicional y moderno

	TRADICIONAL	MODERNO
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo	Capacidad de diagnostico para administrar el cambio y no la estabilidad
2	Las funciones de planificación y control se dan separadas	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada
5	La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos	Se administra no solo el costo sino el valor
6	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante generalmente la mano de obra directa	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa

7	El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (Visión desde adentro)	El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (Visión desde afuera)
8	Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa	Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa.
9	Orientado a las cifras, a la documentación como control de los resultados	Proactivo: Orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción
10	Tratamiento de la información manual con automatización de tareas aisladas	Sistemas de gestión con apoyo de ordenadores. integración de datos o global de la empresa
11	Orientado al control y administración de recursos	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje
12	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Además de verificar, el control es beligerante enmarca puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada
13	Sistema de información orientado a las entidades exteriores	Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa
14	Orientado a responsabilidades funcionales	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función
15	Saber concentrado en los directivos	Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos
16	El control se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función Valido en sistemas cerrados o	El control se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de

burocráticos sin grandes exigencias de adaptación	dirección Valido en sistemas abiertos descentralizados y orientados a las estrategias.
---	--

2.1.3.4 Importancia del control

Los siguientes puntos resumen la importancia del control para la gestión en las organizaciones:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

2.1.3.5 Control de gestión

El objetivo del Sistema de control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una "congruencia de metas", para lo

cual Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto.

Se puede definir el Sistema de Control de Gestión como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices y ratios.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

El control de gestión no es un planteamiento nuevo: es un legado de Taylor y sus contemporáneos y ha surgido de la experiencia gerencial de los pioneros industriales que con una visión y una comprensión precisa de todos los procesos operativos y dominio de las técnicas de producción, le han dado una dirección científica y humana al proceso de producción que cada vez es más complejo en la medida en que se desarrolla la división del trabajo y las actividades humanas están cada vez más especializadas.

- Conocer un conjunto de información, pero una información basada sobre cifras.
- Implica vigilar si la realidad coincide con lo que se había previsto, y si ello no es así, entonces analizar e interpretar las desviaciones o variaciones sugeridas.

2.1.3.6 Características del control de gestión

Sus principales características son:

- Es una función o actividad que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.
- Exige establecer previamente los objetivos y siempre se proyecta hacia el futuro, y constantemente sobre un futuro inmediato o de corto plazo, considerando que estas etapas son las que permiten hacer rápidamente una rectificación.
- Es una función de dirección y no debe confundirse con la operacionalidad o inmiscuirse en estas tareas o funciones.
- El control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.
- Se debe disponer de un sistema de información basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

2.1.3.7 Niveles del control de gestión

El control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, maquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera

de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, intermedio y operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos.

2.1.4 Cultura organizacional

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa cultura empresarial o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (cuando habitualmente se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).⁶

Se pueden encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por está ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la

⁶Bretones, F. D. y González, M. J. (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.

organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".⁷

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad.³ Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.⁸

2.1.5 Áreas Funcionales de la Empresa

2.1.5.1 Área de Producción.

Desempeña una función técnica, esta función consiste en transformar los factores productivos en productos finales, a través de una serie de operación previamente organizados que constituyen el proceso productivo, por lo tanto este departamento

⁷Felcman, I., Blutman G. y Méndez S. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública*. Ediciones cooperativas

⁸Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

es el encargado del control de todos los procesos, métodos y tecnologías que permitan la obtención del producto y/o servicios.

2.1.5.2 Área Comercial.

Este departamento se encarga de todo lo relacionado con el producto, la fijación de precios, la distribución, así como también la publicidad y posibles promociones. Así como también todo lo relacionado con las características del producto, diseño, envase, etiquetado, con el objetivo de obtener la satisfacción del consumidor e incrementar las ventas.

2.1.5.3 Área Económica-Financiera.

La Función de este departamento radica por un lado proporcionar a la empresa los fondos necesarios, en el momento necesario y al mínimo costo posible, y por otro lado en invertir los fondos excedentes de la empresa de forma que se obtenga la máxima rentabilidad, controlando en todo momento los costos existente para así obtener un mayor beneficio.

2.1.5.4 Área de Recursos Humanos.

En las empresas trabajan personas, cada una de ellas con sus características, comportamiento, y motivaciones, estas personas a su vez se relacionan en las empresas y además necesitan ser motivadas adecuadamente, por lo tanto es fundamental una adecuada política de dirección de recursos humanos.

2.1.5.5 Área Administración.

Esta área ejerce un control de la empresa a través del manejo de documentación, en algunas empresas existen un departamento denominado Departamento Administrativo o de Administración, en otras esta función puede ser llevada a cabo por distintos departamentos, como el Departamento del Personal (que se encargaría del manejo de la documentación relacionada con el personal de la empresa) o el

Departamento de Contabilidad (que se encargaría del manejo de la documentación contable y económica).⁹

2.1.6 Trabajo en equipo¹⁰

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

⁹ Delgado G, Ena B, (2008) Recursos Humanos, 3ra Edición, Thomson Editores Spain Pág. 19

¹⁰ Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (10-10-2003): Acerca del trabajo en grupos o equipos, Biblioteca Virtual en Salud, y care Cuba [21-1-2008]

2.1.7 Calidad de la Gestión Administrativa

El servicio se traduce en hacer algo en favor de otra persona. El servicio es como lo ve el usuario externo, no como lo ve el proveedor de dicho servicio. Verificar la satisfacción con retroalimentación. La clave del servicio es la relación con las personas. El servicio a veces se observa y se siente, pero es inmaterial. Y son estos momentos los que en realidad permitirán o no, cumplir la misión institucional. Es la sensación (buena o mala) que tiene un receptor del servicio.

La calidad de la gestión administrativa es el grado en el que la gestión, personalizada a través del servicio, satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.

Los principales indicadores para la medición de la calidad de la gestión administrativa son:

- Presencia de los RR. HH.
- Funcionalidad de las instalaciones
- Limpieza y orden de instalaciones
- Cordialidad en la atención
- Rapidez en la atención
- Claridad en la atención
- Empleo de un lenguaje sencillo
- Imagen que tiene del GADMM
- Problemática resuelta

2.1.7.1 Actividad

unidad básica e trabajo que se realiza dentro de una organización. También puede definirse como la suma de acciones de una organización que es de utilidad para los administradores en sus tareas de planeación control y toma de decisiones.

2.1.7.2 Auditor interno

Certificado contador que ha acreditado la posesión de calificaciones profesionales de un auditor interno.

2.1.7.3 Control

Proceso de fijar estándares, recibir retroalimentación sobre el desempeño real y aplicar una acción correctiva cuando el desempeño real se desvía en forma significativa del desempeño planeado.

2.1.7.4 Mejora continua

Búsqueda incesante del mejoramiento en el suministro de valor para los clientes, buscando las formas de incrementar la eficiencia en general, reduciendo el desperdicio, mejorando la calidad y disminuyendo los costos.

2.1.7.5 Mejoramiento del proceso

Incrementos crecientes y constantes en la eficiencia de un proceso existente.

2.1.7.6 Proceso

Serie de actividades (operaciones) que están vinculadas para ejecutar un objetivo específico.

2.1.7.7 Sistemas

Conjunto de partes interrelacionada que desempeñan uno o más procesos para lograr objetivos específicos.

2.1.7.8 Toma de decisiones

Proceso de elegir entre alternativas competitivas. ¹¹

2.1.7.9 Empresa

Unidad cultural y socio - económica que con el soporte de los factores de la producción hace posible la obtención de bienes y/o servicios demandados por los consumidores, con la finalidad de generar ingresos que le permitan alcanzar resultados rentables como producto de sus operaciones habituales.

2.1.7.10 Gestor empresarial

El economista austriaco-estadounidense Joseph Alois Schumpeter destacó el papel del empresario como agente innovador que crea y desarrolla un nuevo producto, un nuevo mercado, o nuevas técnicas de producción. En las economías industrializadas de finales del siglo XX, los conglomerados y las corporaciones han sustituido al empresario individual. Sin embargo, éste aún sigue existiendo, tanto en las pequeñas y medianas empresas, como en los países en vías de desarrollo del Tercer Mundo.

2.1.7.11 Administración

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna administración.

¹¹FRANKLIN, B. Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio, Glosario de términos página.810,

A Esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Características:

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

2.1.8. Competencias Gerenciales

Conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente es una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Los gerentes eficaces deben prestar atención a lo que ocurre dentro y fuera de las organizaciones, sea donde sea que concentren la atención en determinado momento, forman parte de entornos organizacionales.

2.1.8.1. Manejo de Personal

La identificación personal de las fortalezas y las necesidades de desarrollo es el primer paso importante en el proceso de aprendizaje para dirigir a los demás.

2.1.8.2. Acción Estratégica

EL desarrollo de estrategias amplias que se traduzcan en objetivos claros y planes de acción estratégica práctico es uno de los modos que las organizaciones logran una ventaja competitiva.

2.1.8.3. Conciencia Global

Los buenos gerentes deben mantenerse al corriente de las tendencias mundiales que ejercen efectos significativo en las organizaciones y entender cuán bien se desempeñan en los mercados globales.

2.1.8.4. Trabajo en Equipo

Constituir relaciones sólidas con los otros en una organización resultan fundamental, pues que los gerentes dependen de los demás para que le ayuden a lograr las metas organizaciones.

2.1.8.5. Planeación y Administración

Los Gerentes eficaces revisan y ajustan a menudo los diseños de las organizaciones al fin de satisfacer las necesidades internas y externas cambiantes de estas y las competencias en constante transformación de sus empleados. El trabajo sale bien cuando se planea, coordina y supervisa en forma adecuada. Los gerentes necesitan establecer objetivos claros y que represente un desafío; asimismo, cuando surgen problemas tienen que intervenir para resolverlos.

2.1.8.6. Comunicación

La competencia en la comunicación refuerza las bases de una organización exitosa, la comunicación es tan esencial que los gerentes en ocasiones se olvidan su significado, la competencia en la comunicación les permiten dirigir a los demás ya que no pueden hacerlo si no son capaces de comunicar sus ideas en formas adecuadas. La comunicación eficaz comprende, escuchar, informar, fomentar canales abiertos y negociar con los demás¹².

2.1.8.7. Administración de Inventarios

La administración de inventarios constituye una de las áreas más álgidas que demanda la atención de los directivos financieros y representan una fuente de conflictos entre diferentes niveles organizacionales comprometidos en la gestión de inventarios. En materias financieras, obligatoriamente debe consultarse diversas categorías de costos para determinar aspectos como el tamaño óptimo de pedidos correspondientes a cada insumo o componente, los niveles óptimos de inventarios y el volumen apropiado de las corridas de producción. Tales aspectos tienen expresión financiera, al darse una relación directamente proporcional entre los costos y las cantidades adquiridas, producidas y mantenidas. Esto motiva que en el manejo financiero de inventarios se enfrente a la gestión de los mismos en otras esferas de la organización.¹³

2.1.8.8. Control de gestión

Es una forma de evaluar la gestión en general, mediante el cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro de un proceso administrativo, están acorde con los presupuestos identificados y las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna asegurando la

¹² Hellriegel, Jackson, Slocum, op.cit, Pag.5

¹³ Ortiz G, (2005), Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, 2da Edición, McGraw-Hill-Internacional S.A Pag.382

eficiencia de los recursos, eficiencia ante los terceros y así lograr la efectividad en el cumplimiento razonables de los objetivos propuestos.¹⁴

2.1.9 Dirección Financiera.

La gestión financiera, sin duda, tiene una activa participación en las decisiones que apoyan la minimización de costos, a saber: controles estrictos de calidad, programación de pedidos o despachos, eficiencia administrativa, alta utilización de los recursos, productividad elevada y coordinación adecuadas de las actividades administrativas¹⁵.

El administrador de los recursos que posee la empresa es la dirección financiera, maximizando el valor de la empresa a largo plazo manteniendo así el bienestar de los clientes, empleados, proveedores, y comunidad en general. Todas las decisiones de la empresa tienen implicaciones financieras por lo tanto todas las personas deben conocer los efectos de sus acciones y decisiones cotidianas en la empresa. El administrador financiero debe interactuar con los ejecutivos de otras aéreas cuando se trata de visualizar el futuro de la empresa y se establezcan los planes que darán forma a la posición futura de la organización.¹⁶

La gestión financiera debe cimentarse en las decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivos permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisitos para favorecer el mantenimiento de las buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además la gestión debe propender por el uso eficiente de recursos para evitar las situaciones de saturación o la ausencia de los mismos, toda vez que por ambos caminos se coartan las metas de rentabilidad.¹⁷

¹⁴ Estupiñan, R, Análisis Financiero y de Gestión, Eco Ediciones. Ltda. , 2006, Pág. 246

¹⁵ Ortiz G, op.cit Pág.3

¹⁶ Armijos, E, Compilación "Modulo de Administración Financiera 2010

¹⁷ Ortiz G, op.cit , Pág. 12

2.1.10 Gestión del rendimiento

Es crear relaciones y asegurar la comunicación efectiva, concentrándose en aquello que las empresas, directivos y empleados necesitan para prosperar, también se la puede considerar como una inversión rentable que potencia la productividad de sus colaboradores¹⁸

2.1.11 Gestión de activos

Sirve para investigar las causas financieras de su crecimiento o decremento, las cuales pueden ser por endeudamiento externo con costo o sin costo o por apoyo de los socios o dueños mediante la capitalización y/o generación de utilidades o excedente y en especial para identificar si las políticas de crecimiento de los activos están de acuerdo con la planeación estratégica a corto plazo.¹⁹

2.1.12 Gestión de liquidez

Es la generada por la operaciones principales, es decir por el crecimiento de sus inventarios, cartera, cobranzas, ventas y sus periodos de cobros y pagos

2.1.13 Gestión de financiamiento

Las decisiones de recibir financiamientos externos siempre deben obedecer al lograr expansión del negocio que garanticen las ventas o prestación de servicios seguros, ya que cuando se hace solamente para el capital de trabajo puede llevar a disminuciones sustanciales de utilidades y hasta pérdidas previstas por abusar de este medio.

¹⁸ Bacal, R, " Como Mejorar el Rendimiento Curso MBA", Bresca Editorial, S.L Barcelona Pág.3

¹⁹ Estupiñan, R, Análisis Financiero y de Gestión, Eco Ediciones. Ltda. , 2006, Pág. 162

2.1.14 Gestión de patrimonio

La obtención de recursos, por necesidad de ampliación o de financiamiento, es el apoyo directo capitalizable de los socios capitalizables de sus socios accionistas.²⁰

2.1.15 Gestión de ventas

Una adecuada gestión de ventas, es el incremento real de la realización de un producto o servicio en unidades y no por aumentos de precios, mayor participación en el mercado, nuevos productos, nuevos clientes, y control de la deserción de clientes antiguos.

2.1.16 Gestión de costos

Deben controlarse permanentemente estos incrementos, así como la tecnología utilizada, sus activos fijos, sus procedimientos y la diferenciación del producto en el mercado para poder competir de manera adecuada.

2.1.17 Gestión de productividad

Son factores primordiales los indicadores financieros de rentabilidad, los cuales se deben combinar con la eficiencia y eficacia, administrativas, operativas, y financieras. Como la productividad la determina el hombre, las máquinas y las tecnologías mediante el uso de materiales, capitales, y bienes.²¹

2.1.18 Capacitación y Desarrollo

Buscan aumentar la capacidad de los trabajadores y empleados para incrementar la efectividad de la organización. Mejora las habilidades del trabajo actual y ayuda a preparar a los empleados para los ascensos.²²

²⁰ Estupiñan, R, op.cit , Pág. 162

²¹ Estupiñan, R, op.cit , Pág. 163

²² Villalva, R, op.cit, Pág. 40

2.1.19. Desarrollo del talento humano

La contratación de las personas adecuadas no garantiza su éxito ya que deben ser también capacitadas para realizar su trabajo y su desempeño evaluado para asegurar que estén haciendo sus actividades satisfactoriamente.²³

2.1.20 Administración del desempeño

Se trata de proceso continuo que consiste en aclarar y comunicar las expectativas de desempeño, y luego prepararlos y retroalimentarlos para reforzar las acciones deseadas²⁴.

2.1.21 Evaluación del desempeño

Compara el desempeño laboral con los parámetros u objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.²⁵

2.1.22 La Calidad, desde el punto de vista del Comprador

Lambin (2002). Para el comprador, un producto de calidad no significa necesariamente un producto de lujo o de gama alta, sino simplemente un producto que le satisface, es decir, que responde a la demanda y a las expectativas de un grupo de compradores objetivo. La calidad de un producto puede definirse como sigue:

El grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que este, está dispuesto a pagar.

²³ Villalva, R, op.cit .Pág.41

²⁴ Newstrom J, op.cit, Pág.13

²⁵ Villalva, R, op.cit. pag.42

2.1.23 Los componentes de la calidad para el Comprador

Lambin (2002). Hemos visto que los compradores perciben un producto como un conjunto de atributos susceptibles de aportar, no solo el servicio de base buscado, sino también otras satisfacciones que se añaden a la procurada por el servicio básico. Administrar la calidad implica descomponer la calidad total en componentes de forma que se puedan establecer normas o estándares de resultados sobre cada componente.

2.1.24 Los componentes de la calidad de un Producto

Lambin (2002). Se puede seleccionar ocho dimensiones o componentes de la calidad de un producto material.

- El resultado funcional: La capacidad del producto de ejercer correctamente su función básica.
- Las funciones complementarias: La extensión de otras ventajas del producto que acompañan el servicio básico.
- La conformidad: El respeto de las normas y estándares correspondientes al nivel de excelencia anunciado con un margen de tolerancia reducido.
- Los servicios: La amplitud, la rapidez y la eficacia de los servicios fabricados antes, durante y después de la compra.

2.1.25 Los componentes de la calidad de un servicio

Lambin (2002). El mismo tipo de gestión puede ser adoptado para el control de la calidad de un servicio, una tarea mucho más compleja de realizar debido a su carácter intangible.

Los trabajos empíricos realizados en Francia y en los Estados Unidos, han permitido identificar diez factores o componentes que determinan las percepciones de la calidad de un servicio. Estas diez componentes son descritas a continuación:

- Competencia: La organización de servicios dispone de los conocimientos de los medios, del saber hacer y de las capacidades necesarias para suministrar el servicio. Se trata aquí del profesionalismo de la organización y del personal de contacto
- Fiabilidad: Los resultados de la organización son regulares, seguros y de un nivel constante, todo el tiempo y en todas partes. La empresa satisface completamente y siempre los compromisos asumidos.
- Reactividad: Los miembros de la organización están atentos a responder rápidamente, en cualquier tiempo y lugar, a las demandas del cliente. El sistema no está paralizado por demandas que se salen de las normas y de los hábitos.
- Accesibilidad: Se trata esta de una accesibilidad física y psicológica; los miembros de la organización son accesibles directamente y de contacto fácil y agradable para el cliente.
- Comprensión: La organización vela por tener a los clientes informados del contenido preciso de la oferta de servicio, y esto en un lenguaje comprensible y adaptado a los tipos de clientes.
- Comunicación: La organización vela por tener a los clientes informados del contenido preciso de la oferta de servicio, y esto en un lenguaje comprensible y adaptado a los tipos de clientes.
- Credibilidad: Esta característica pone de manifiesto la notoriedad de la organización, su reputación, su garantía de seriedad, su honestidad.

- Seguridad: Los clientes están al abrigo de todo riesgo, se trate de riesgo físico, financiero o moral.
- Cortesía: Todo el personal de contacto mantiene con respecto a los clientes relaciones de cordialidad, de cortesía y de consideración.

2.1.26 Atención al Cliente

Blanco (2003). La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real, ya que los entornos comerciales contemporáneos se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes.

La atención constituye el segundo paso del proceso técnico de la venta y procede de la curiosidad lograda en la presentación. En una buena presentación el prospecto llega a desarrollar cierto grado de atención llamada curiosidad que es "el deseo del prospecto de saber y averiguar alguna cosa", a esto desde el punto de vista psicológico se le conoce como pre-atención.

La curiosidad primero y la atención después, preparan y condicionan al prospecto para aceptar e intervenir en los otros cinco pasos subsecuentes de la entrevista de venta.

2.1.27 Tipos de atención.

Blanco (2003). La atención puede ser de tres tipos:

- Activa y voluntaria:

Es atención activa y voluntaria cuando se orienta y proyecta mediante un acto consciente, volitivo y con un fin de utilidad práctica y en su aplicación buscamos aclarar o distinguir algo.

- Activa e involuntaria:

Es la orientada por una percepción.

- Pasiva:

Es atención pasiva la que es atraída sin esfuerzo porque el objeto es grato y es este quien la orienta.

2.1.28 Principios básicos de la atención al cliente.

Blanco (2003). Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Hasta donde sea posible habrá que evitar que en el momento de la entrevista haya algo más que pueda atraer la atención del prospecto.

Entendiendo de esta definición que la atención no se trata de aumentar la actividad mental, sino concentrar ésta a un tema, producto, servicio, idea específica que nos interese que el prospecto le tome mayor importancia.

Podemos definir la gestión de la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Podemos identificar las siguientes características de la atención al cliente:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua. Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.

Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta:

- Es subjetiva. Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.
- Es una variable compleja difícilmente medible dada su subjetividad.
- No es fácilmente modificable. Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.

El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio:

- La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos. No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos. Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente.

2.1.29 Toma de decisiones

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión. ²⁶.

²⁶Koonts Harold, 1994. Administración perspectiva global.

2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.2.1 DEFINICIONES DE TERMINOS BASICOS

1. **Balance General.-** Proporciona una foto de la posición financiera de una empresa en un determinado momento.²⁷
2. **Estado de Resultados.-** Proporciona un resumen de las ganancias de una empresa durante un periodo determinado.²⁸
3. **Flujo de Caja.-** Es un resumen en un periodo determinado.²⁹
4. **Costos Fijos.-** Son aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de los cambios en el nivel de actividad³⁰.
5. **Costos Variables.-** Son aquellos que varían en su monto total en proporción directa a los cambios en los niveles de actividad.
6. **Costos Directos.-** Es aquel que pueden fácilmente ser identificado con el producto.
7. **Costos Indirectos.-** Es aquel debe ser repartido proporcionalmente al total de los artículos producidos.
8. **Costos Controlados y No Controlados.-** Un costo se considera controlable a nivel particular de la gerencia, si este nivel tiene el poder para autorizar el costo.
9. **Análisis Financiero.-** Es un proceso de información cuyo objetivo principal es el de aportar datos para la toma decisiones³¹
10. **Análisis Vertical.-** Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero con referencia sobre el total de los activos o total pasivo y patrimonio para el balance general, o sobre el total de venta para el estado de resultado.
11. **Análisis Horizontal.-** Se centra en los cambios extraordinarios y significativos de cada de las cuentas los cambios se pueden determinar en valores absolutos o valores relativos, los primeros se haya por la diferencias

²⁷ Breitner, L, op.cit , Pág. 19

²⁸ Idem , Pág. 24

²⁹ Idem, Pág. 26

³⁰ Crespo,V, "Modulo de Contabilidad de Costos", 2010 Pag,3

³¹ Navarro, W Compilación "Modulo Contabilidad Financiera" 2010

de un año base y el inmediato anterior, y los segundo por la relación porcentual de una año base con el de comparación.

12. **Análisis de Solvencia.**- Se concentra en la capacidad de una empresa para pagar o cubrir de otra manera sus pasivos circulantes o a corto plazo y no circulantes o corrientes y se evalúan analizando las relaciones del balance general.
13. **Análisis de la Rentabilidad.**- La capacidad de una empresa para obtener utilidades o su rentabilidad real de la misma, la cual dependen de la eficiencia y eficacia de sus operaciones así como de los medios o recursos que dispone.³²
14. **Apalancamiento Financiero.**- Utilización de la deuda con el fin de incrementar la rentabilidad esperada del capital propio. Una forma de medirlo es mediante la razón de activos totales/patrimonio.
15. **Apalancamiento Operativo.**- Utilización de los costos fijos operativos con miras a incrementar las utilidades en operación.³³
16. **Cultura Empresarial.**- Es un patrón básico de supuestos valores y creencia comunes que consideran como la forma correcta de pensar y de actuar con respecto a los problemas y las oportunidades que tiene la empresa, es la que define lo que es o no de importancia para la empresa.³⁴
17. **Cuadro de Mando.**- Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de de mando permite enfocar o alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.³⁵
18. **Análisis PETS O GESI.**- Identifica los factores externos del entorno, comparados con algunos internos dentro de aspectos macro políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos e informáticos y los sociales.³⁶

³² Estupiñan, R, op.cit , Pág. 150

³³ Gamboa, R, "Finanzas Glosario", Editorial Norma S.A 1996

³⁴ McShane, L y Von Glinow, M, " Liderazgo y Recursos Humanos Curso MBA", Bresca Editorial, S.L Barcelona 2010 Pag.69

³⁵ Glosario Iberoamericano de términos para la gestión de calidad 2005

³⁶ Estupiñan, R, op.cit , Pág. 202

19. **Diagrama de DAFO/FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).**- Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencias o capacidades para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas en coherencia con la lógica estratégica debe logra un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.³⁷
20. **Análisis según Porter.**- La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competitividad industrial, *Amenazas de entradas de nuevos competidores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación con los proveedores, Poder de negociación con los compradores, Amenazas de ingresos de productos o servicios sustitutos.*³⁸
21. **Eficacia.**- Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzas los resultados planificados.
22. **Eficiencia.**- Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.
23. **Innovación.**- Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos producto, servicios o procesos o mejoras sustancialmente significativa de los ya existentes.
24. **Innovación tecnológica.**- Actividades de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnológica básica existentes y disponible en el mercado.
25. **Innovación en la gestión.**- Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir los productos, servicios, o procesos innovadores.
26. **Punto de Equilibrio.**- Es el punto o base donde el número de unidades producidas y vendidas generan ingresos para cubrir los costos y gastos en que se han incurrido para la producción y venta de la misma.³⁹
27. **Oportunidad de Mejora.**- Diferencia detectada en la organización, entre la situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejoras puede afectar a un proceso, producto, servicios, sistemas, habilidad, competencias o área de la organización.

³⁷ Glosario Iberoamericano de términos para la gestión de calidad 2005

³⁸ Estupiñan, R, op.cit , Pág. 206

³⁹ Idem , Pág. 222

28. **Planeación.-** Es el proceso que se proyectan los objetivos y planes de la empresa a corto y largo plazo⁴⁰
29. **Planeación Financiera.-** Incluye el presupuesto de inversión, de financiamiento y de ingreso, costos y gastos de un periodo, coordinándose todas las proyecciones conjuntamente para que salga de ella el Cash Flow o flujo de caja mensual, para ir efectuándose las comparaciones con las ejecuciones y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general si son posibles para adoptar alternativas de inversión y de financiación⁴¹.
30. **Visión.-** Expresa las aspiraciones o el propósito fundamental de una organización.
31. **Misión.-** Es el propósito o razón de ser de una empresa.
32. **Objetivos Organizacionales.-** Son los resultados que los gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa⁴².
33. **Estrategias.-** Son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentos para conseguir uno o más objetivos⁴³.
34. **Planeación Táctica.-** Consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quien sabe hacerlo, y como lo ha de hacerlo, por lo común es un horizonte temporal de un año o menos. Los gerentes de mandos medios, de primera línea, y los equipos participan en forma activa en la planeación táctica⁴⁴
35. **Planeación Estratégica.-** La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de la planeación estratégica⁴⁵.

⁴⁰ Idem , Pág. 215

⁴¹ Idem , Pág. 215

⁴² Hellriegel, Jackson, Slocum, op.cit , Pág. 194

⁴³ Idem , Pág. 195

⁴⁴ Idem, Pág. 196

⁴⁵ Idem , Pág. 193

36. **Plan Estratégico.-** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio definiendo los objetivo a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.⁴⁶

⁴⁶ Glosario Iberoamericano de términos para la gestión de calidad 2005

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“El ambiente de trabajo en actualidad exige que los supervisores hagan algo más que saber cómo supervisar bien”

John W.Newstrom

3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos que a continuación se detallan:

Método Analítico.- Este método nos permitió determinar las diferentes partes del problema analizado, para establecer así las relaciones entre los elementos del objeto de la investigación.

Método Inductivo.- Este método permitió establecer las conclusiones generales.

Método Deductivo.- La aplicación de este método consistió en deducir los parámetros de relevancia en cuanto a los problemas a investigar, analizar y proponer soluciones respectivas.

Método Descriptivo.- En cuanto a este método permite investigar los aspectos sobresalientes sobre la gestión administrativa y financiera.

Método Estadístico.- Este método se lo empleara específicamente en la tabulación de la muestra, como también en el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Investigación Bibliográfica.- Esta investigación se refiere a la toma de información escrita, videos, charlas y otros, como también la información que se encuentra en los libros, revistas y folletos la implementación de la misma busca entre otras cosas a tener los fundamentos teóricos necesarios necesarias para el respectivo análisis necesario en forma cualitativa y cuantitativa de las causas y efecto que se presentan la presente investigación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

De acuerdo al análisis realizado y los datos propuestos en la Cámara de Comercio de Quevedo respecto a las microempresas de servicio con las que esta institución cuenta, se han afiliado 236 empresas, constituyendo un 70% en el casco comercial de Quevedo, de acuerdo al dato obtenido en la fuente, sin embargo la presidenta de este organismo considera que existen un mayor número considerando que solo en el casco comercial deberán haber unas 300 empresas entre las activas.

En la presente investigación se utilizará el muestreo probabilística para la muestra, pues la población está determinada, se seleccionara de manera aleatoria el número de elementos a integrar en la muestra.

La fórmula estadística a utilizar es:

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N - 1) + K^2 p q}$$

Donde:

N = Tamaño del universo o población

K² = Coeficiente cuyo valor está en función del nivel de confianza requerido por el investigador

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de que las respuestas dicotómicas sean favorables

q = Probabilidad de que las respuestas dicotómicas sean desfavorables

E² = Error maestro, valor fijado por el investigador

N = 300

$$K^2 = 97 \%$$

$$E^2 = 5\%$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5 \quad (2.17)^2 * 0.5 * 0.5 * 300$$

$$n = \frac{(0.05)^2 * 300 + (2.17)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * 300 + (2.17)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 183$$

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Fuentes de Información Primaria

Encuesta.- La utilización de esta técnica nos permite obtener la información de la fuente de los colaboradores o representantes de las microempresas.

Entrevista.- Se realiza una entrevista la Presidenta de la Cámara de Comercio de Quevedo.

Exploración Directa.- Se procederá a buscar con información de las nóminas para direcciones y propietarios.

3.3.2 Fuentes de Información Secundaria

Dentro de investigación secundarias se analizará las variaciones de las nóminas de las agrícolas, estados de resultados, balances generales, como también toda información necesaria para fundamentar dicha investigación.

3.3.3 Construcción Metodológica del objeto de la investigación

La investigación que se realizó a las microempresas de servicio, en la ciudad de Quevedo, cuyo objetivo es conocer el modelo administrativo y financiero utilizado.

Esta información involucra de una forma directa al personal y los propietarios de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo.

3.3.4 Elaboración del marco teórico

El Marco teórico de la presente investigación está orientado a las definiciones de diferentes autores, sus enfoques teóricos orientados al proceso de la investigación, permitiendo así la comprensión y entendimiento de las teorías con contenido científico que refuerce en forma significativa la información de campo del objeto de estudio para así reforzar los objetivos planteados.

Sustentar teóricamente todos los procesos y gestiones administrativas y financieras que se llevan a la práctica con enfoques teóricos y antecedentes relevantes es fundamentada en el marco teórico ya que en este se representan las opiniones de los expertos para llegar a determinar las deficiencias reflejadas en el problema de investigación planteado.

En base a los objetivos propuestos se redactó el contenido teórico de la presente investigación.

3.3.5 Recepción de la información empírica

Para la organización de la recolección de la información se programó realizar las siguientes actividades:

1. Entrevista a la presidente de la Cámara de Comercio de Quevedo
2. Encuestas al personal administrativo y propietarios de las microempresas de servicio
3. Análisis de los factores Internos y Externos de la Organización

Interpretación y Análisis de la información que va reflejar en el desarrollo de la investigación.

3.3.6 Descripción de la Información

Con la aplicación de las técnicas de la investigación a las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo, como se va a reflejar en los gráficos estadísticos, y cuyas observaciones se ejecutan en las conclusiones y recomendaciones.

Con el análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos se pueden demostrar las afirmaciones o negaciones de las hipótesis planteadas en el tema a investigar.

3.3.7 Análisis e Interpretación de resultados

El presente análisis e interpretación de resultados permite cuantificar los resultados mediante la implementación de herramientas estadísticas, cuyos resultados permitir realizar una radiografía a la organización formulando parámetros en las conclusiones y recomendaciones,

3.3.8 Construcción del Informe de la Investigación

La presente investigación se llevó a cabo en las microempresas de servicio en el cantón Quevedo.

Lo que se busca con la presente investigación es reconocer el tipos de gestión aplicado por los microempresarios tanto a nivel administrativo como financiero.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

“No se puede crear el futuro utilizando las
viejas herramientas de estrategias”.

Gary Hamel

4.1 ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS

4.1.1 Hipótesis General

La inadecuada gestión Administrativa y Financiera de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo incide negativamente en el proceso de toma de decisiones empresariales.

Variable Independiente : Gestión Administrativa y Financiera

Variable Dependiente : Proceso de toma decisiones.

4.1.2. Hipótesis Específicas

H1.- La débil gestión administrativa de las microempresas de servicio del casco comercial del cantón Quevedo incide negativamente en los resultados empresariales.

Variable Independiente : Gestión Administrativa y Financiera

Variable Dependiente : Resultados Empresariales.

H2.- El inadecuado proceso de toma de decisiones incide negativamente en la productividad empresarial.

Variable Independiente : Proceso de Toma de Decisiones

Variable Dependiente : Productividad Empresarial.

4.2 ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES Y ADMINISTRATIVOS DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DEL CASCO COMERCIAL DE QUEVEDO.

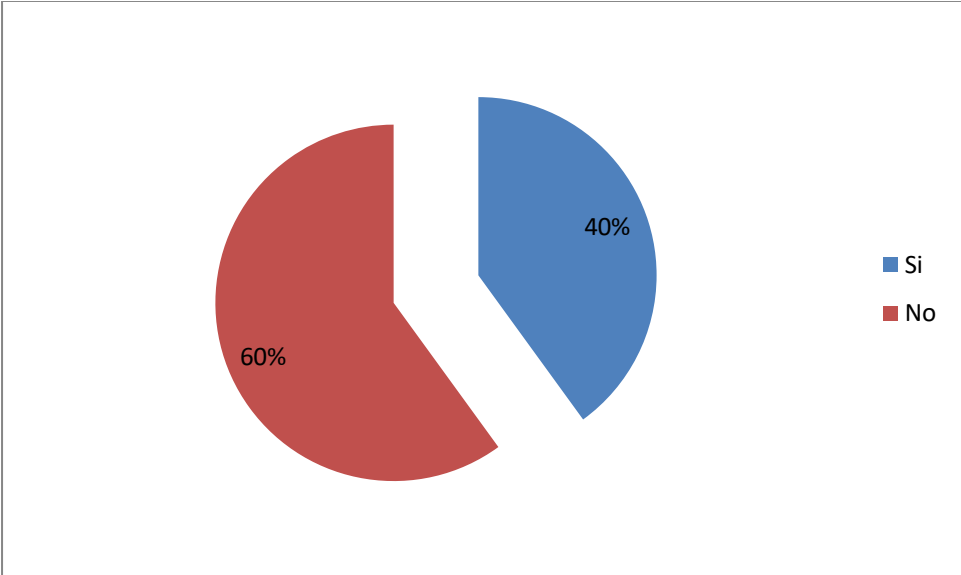
1. ¿Cuenta la empresa con descripción de los puestos de trabajo?

Cuadro # 1
CONOCIMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	73	40%
No	110	60%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas
Elaboración : Autores

Gráfico # 1
CONOCIMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO



Análisis. De gráfico # 1 desprende que los colaboradores de las microempresas de servicio de Quevedo dicen conocer el 40% mientras que el 60% un interesante porcentaje manifiesta no conocerla.

2.- ¿Considera usted que la gestión administrativa que lleva la microempresa es?

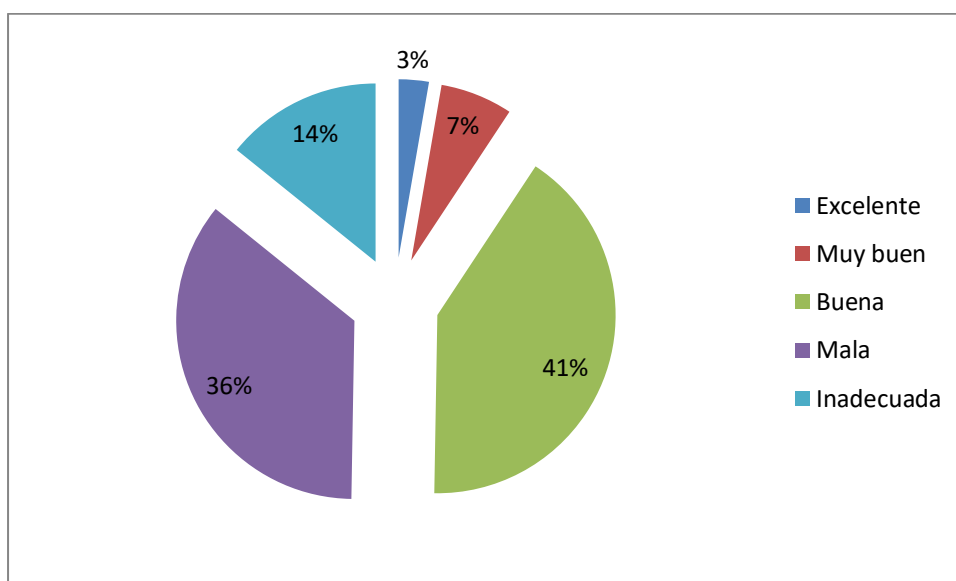
Cuadro # 2
CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Excelente	5	3%
Muy Bueno	12	7%
Bueno	75	41%
Malo	65	36%
Inadecuado	26	14%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 2
CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Análisis. Por lo contestado por los encuestados y reflejado en el gráfico # 2 podemos observar que el 41% de ellos manifiestan que la calidad de la gestión administrativa es buena, mientras que el 36 % considera que es mala seguido del 14% que considera inadecuada esto implica que las microempresas deben hacer correcciones en sus actividades, y si se observa el gráfico apenas 3% considera que es excelente.

3.- ¿Participa usted de las decisiones administrativas que se toman en la microempresa?

Cuadro # 3

PARTICIPACIÓN EN DECISIONES ADMINISTRATIVAS

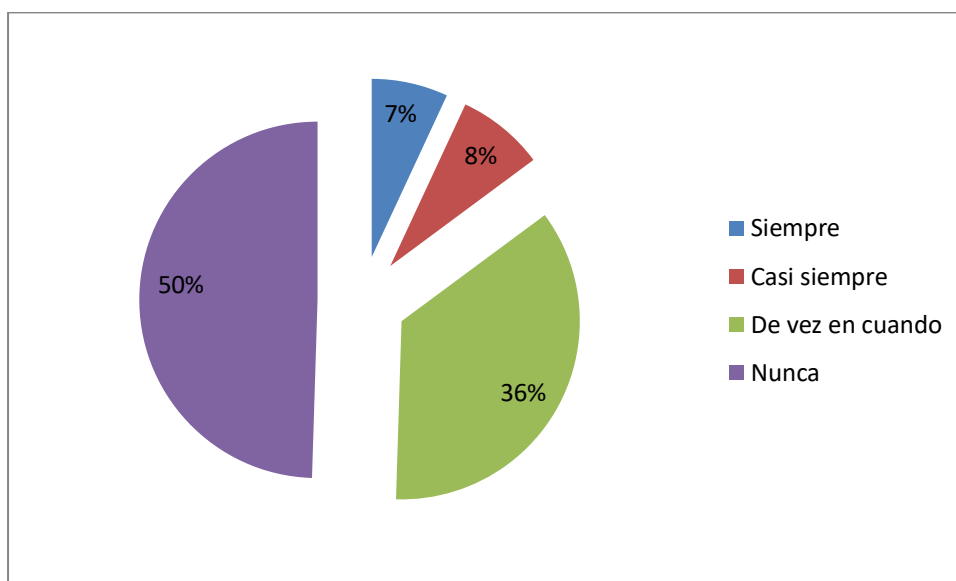
Opciones	Respuestas	Porcentaje
Siempre	12	7%
Casi siempre	15	8%
De vez en cuando	65	36%
Nunca	91	50%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 3

PARTICIPACIÓN EN DECISIONES ADMINISTRATIVAS



Análisis.- En el gráfico # 3 podemos observar que los colaboradores de las microempresas en su mayoría no participan en las decisiones administrativas representando el 50%, seguido del término de vez en cuando el 36%, siendo la sumatoria de esos dos porcentajes el 86% de poca participación en las decisiones administrativas, y siempre y casi siempre apenas representan el 7 y 8% respectivamente.

4.- ¿Considera usted que la rotación de personal afecta en la gestión administrativa?

Cuadro # 4

ALTA ROTACIÓN AFECTA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

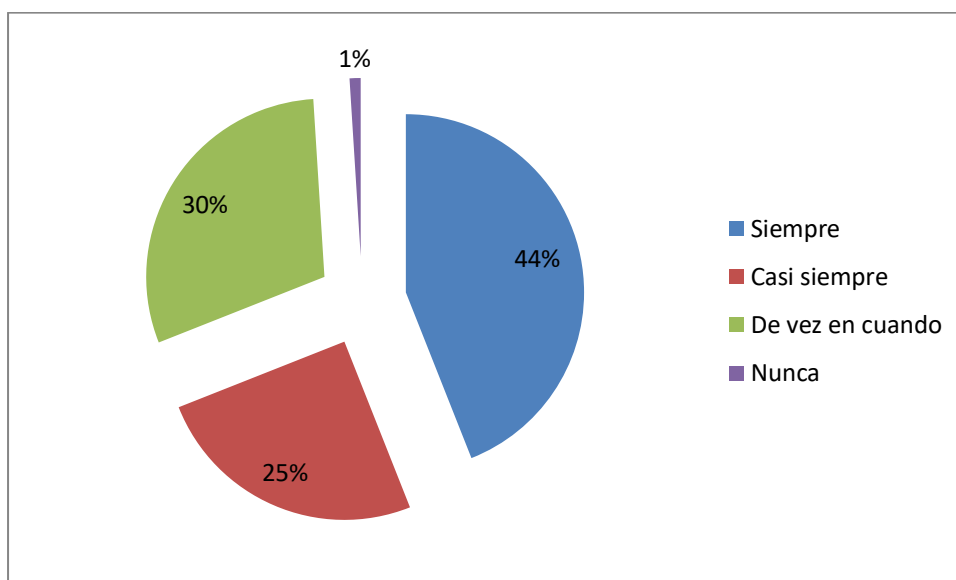
Opciones	Respuestas	Porcentaje
Siempre	80	44%
Casi siempre	45	25%
De vez en cuando	56	30%
Nunca	2	1%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 4

ALTA ROTACIÓN AFECTA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Análisis.- Del gráfico # 4 podemos observar que los encuestados manifiestan que la rotación de personal si afecta a la gestión administrativa de las microempresas el 44% manifiesta que siempre afecta, el 25% que casi siempre y apenas el 30% que de vez en cuando y el 1% que nunca. Por lo tanto si afecta la rotación de personal.

5.- ¿Considera usted que el manejo del inventario es el adecuado?

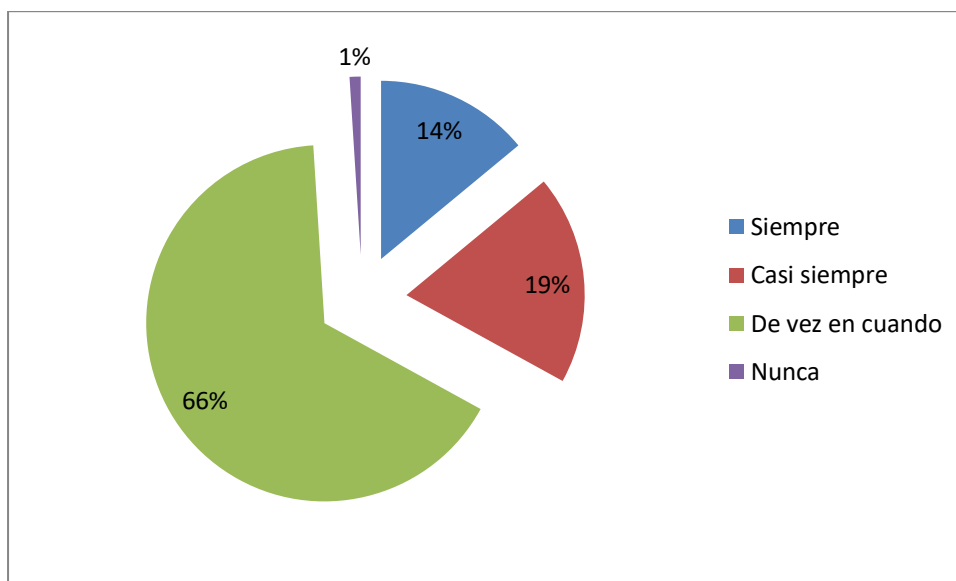
Cuadro # 5
MANEJO DEL INVENTARIO

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Siempre	25	14%
Casi siempre	35	19%
De vez en cuando	121	66%
Nunca	2	1%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 5
MANEJO DEL INVENTARIO



Análisis.- Del gráfico # 5 se observa que el 14% de los encuestados manifiestan que siempre que el manejo es el adecuado, el 19% que casi siempre es el adecuado, sin embargo un alto porcentaje el 66% manifestaron que el manejo es inadecuado o de vez en cuando.

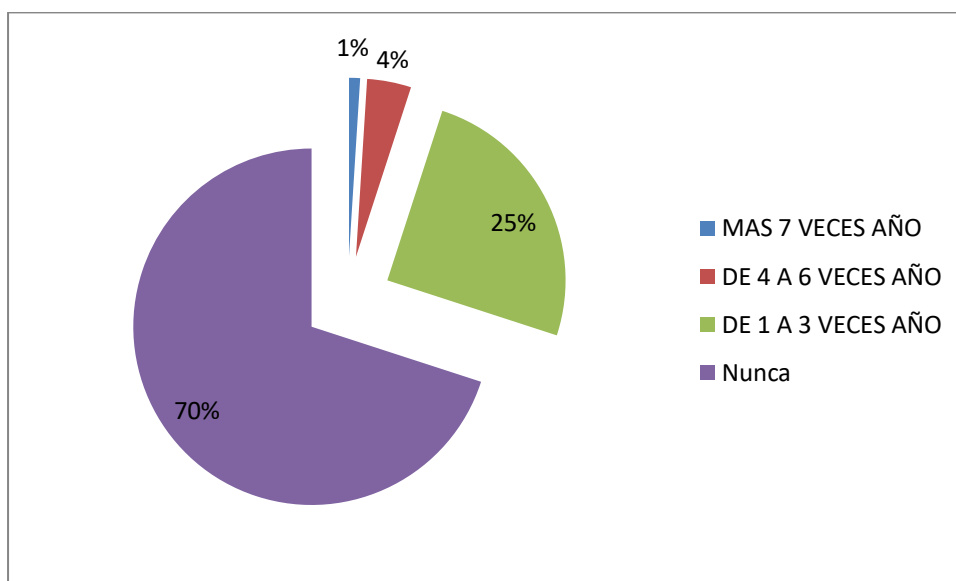
6.- ¿Cuántas veces ha recibido usted capacitación para el desempeño de la actividad en la microempresa?

Cuadro # 6
CAPACITACIÓN LABORAL

Opciones	Respuestas	Porcentaje
MAS 7 VECES AÑO	2	1%
4 A 6 VECES AÑO	8	4%
1 A 3 VECES AÑO	45	25%
Nunca	2	70%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas
Elaboración : Autores

Gráfico # 6
CAPACITACIÓN LABORAL



Análisis.- Como se observa en el gráfico # 6 que apenas el 1% de los colaboradores de la empresa han sido capacitados 7 veces en el año, el 4% de 4 a 6 veces al año, el 25% de 1 a 3 veces al año; mientras que el 70% de ellos no han recibido capacitación de ningún tipo para la realización de su actividad laboral.

7.- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de creada y realizando la actividad actual?

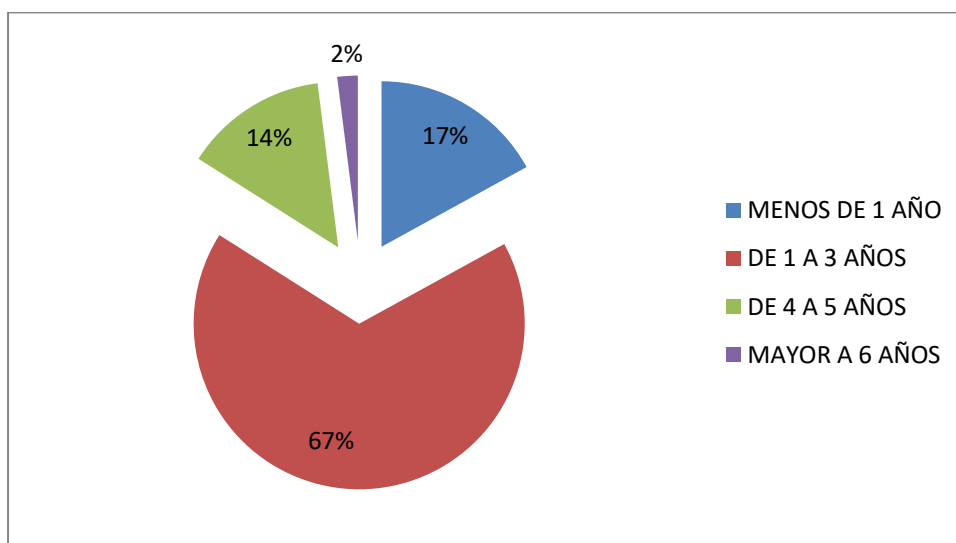
Cuadro # 7
CAPACITACIÓN LABORAL

Opciones	Respuestas	Porcentaje
MENOS DE 1 AÑO	32	17%
DE 1 A 3 AÑOS	123	67%
DE 4 A 5 AÑOS	25	14%
MAYOR A 6 AÑOS	3	2%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 7
CAPACITACIÓN LABORAL



Análisis.- En cuanto a la actividad que viene desarrollando las microempresas se observa en el gráfico 7, que el 67% de estas cuenta con apenas de 1 a 3 años de creado, el 17% de estas tienen menos de 1 año, observándose que de 4 a 5 años apenas existe el 14% y el 2% tienen más de 6 años de creado, en términos generales son muy jóvenes las microempresas.

8.- ¿Usted conoce cuál es la misión, visión y los objetivos instituciones que tiene la empresa donde usted labora?

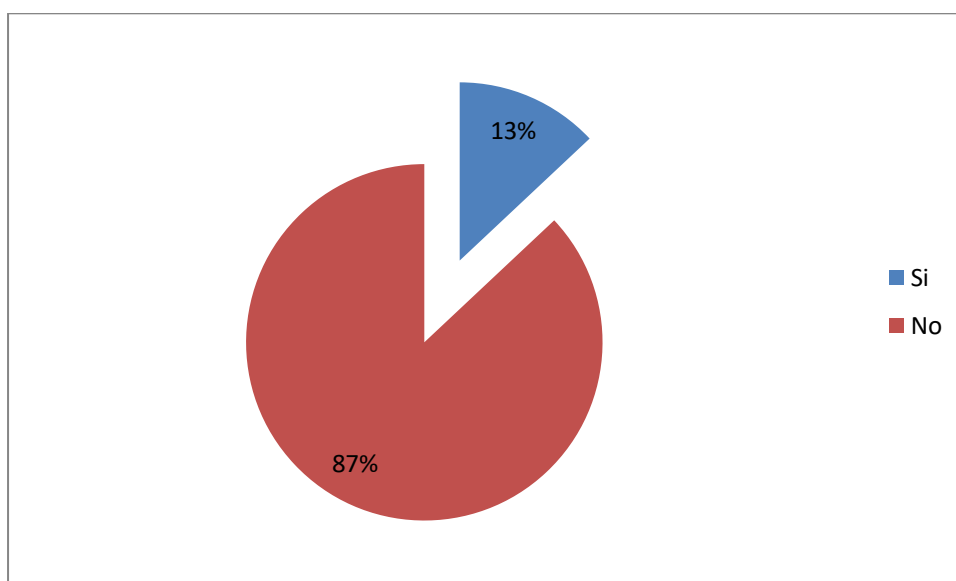
Cuadro # 8
CONOCIMIENTO DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	23	13%
No	160	87%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 8
CONOCIMIENTO DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS



Análisis.- Se observa que el 87% de los colaboradores de las microempresas no conocen hacia donde van las mismas, y el 13% conoce en parte lo que persigue la empresa.

9.- ¿A usted le han hecho conocer las políticas de la empresa, reglamentos internos; como también los beneficios sociales que usted tiene derecho por pertenecer a la misma?

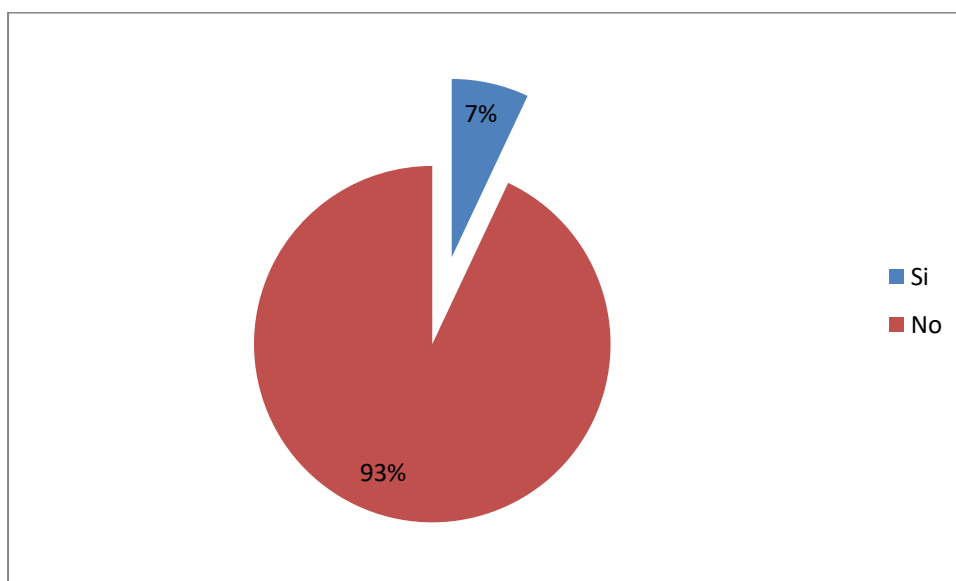
Cuadro # 9
CONOCIMIENTO POLITICAS DE LA EMPRESA

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	13	7%
No	170	93%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 9
CONOCIMIENTO POLITICAS DE LA EMPRESA



Análisis.- Se observa que el 93% de los colaboradores de las microempresas no conocen las políticas de la empresa, y el 7% conoce en parte las políticas de la empresa.

10.- ¿Cuáles de los factores enlistados considera usted afecta su estabilidad laboral?

Cuadro # 10

SITUACIONES QUE AFECTA LA ESTABILIDAD LABORAL

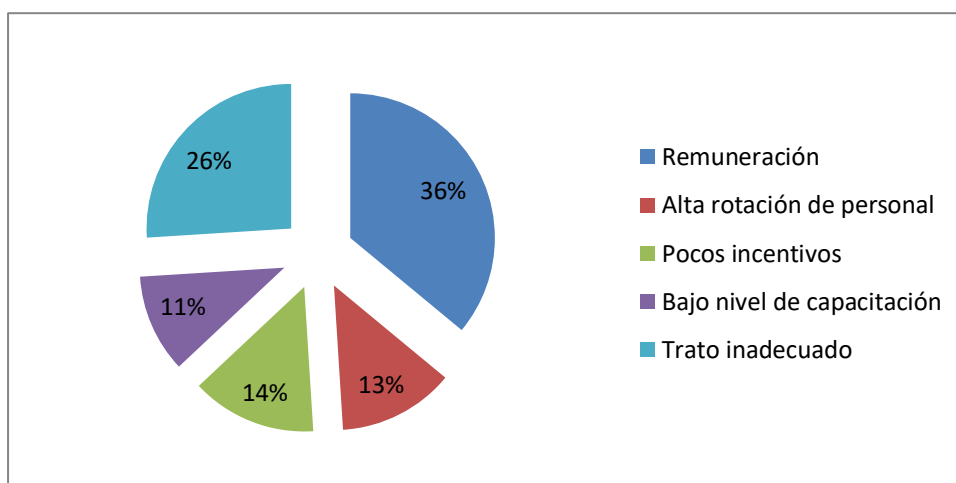
Opciones	Respuestas	Porcentaje
Remuneración	66	36%
Alta rotación del personal	23	13%
Pocos incentivos	26	14%
Bajo nivel de capacitación	20	11%
Trato inadecuado	48	26%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 10

SITUACIONES QUE AFECTA LA ESTABILIDAD LABORAL



Análisis.- Se observa para los colaboradores de las microempresas sobre la poca estabilidad tenemos que para el 36% es el bajo nivel salarial, para el 26% un trato inadecuado y para otros la alta rotación, pocos incentivos y bajo nivel de capacitación con un 28% entre ellos.

11.- ¿Considera usted que el sistemas de comunicación de la institución es el adecuado?

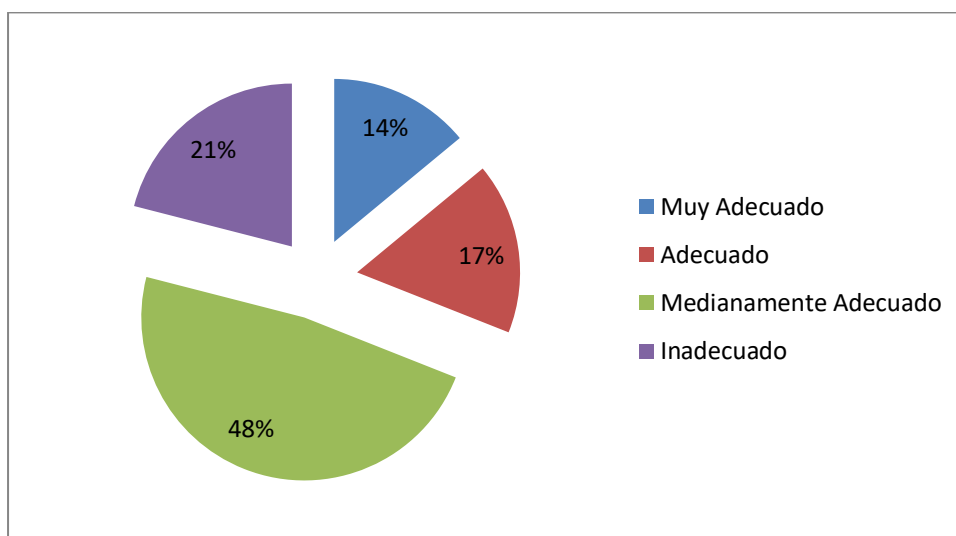
Cuadro # 11
SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Opciones	Respuestas	Porcentaje
MUY ADECUADO	25	14%
ADECUADO	32	17%
MEDIANAMENTE ADECUADO	88	48%
INADECUADO	38	21%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 11
SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Análisis.- En el gráfico # 11 se observa que el sistema de comunicación en termino generales es apenas medianamente adecuado, es decir debe mejorar, mientras que el 14% considera muy adecuado y el 17% adecuado y el 21% inadecuado.

12.- ¿Considera usted que se toma las decisiones en el tiempo indicado?

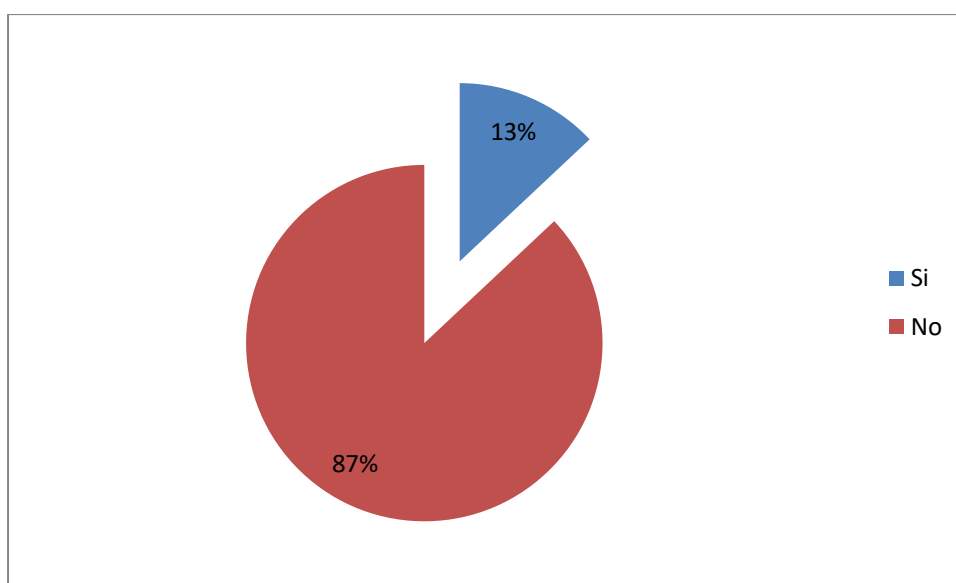
Cuadro # 12
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	23	13%
No	160	87%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 12
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Análisis.- Se observa que el 87% de los colaboradores de las microempresas consideran el proceso de toma de decisión es inadecuado y apenas el 13% la considera adecuada, por lo tanto se podría decir que el proceso es inadecuados y que debe mejorar.

13. ¿Cuenta la microempresa con un sistema de control?

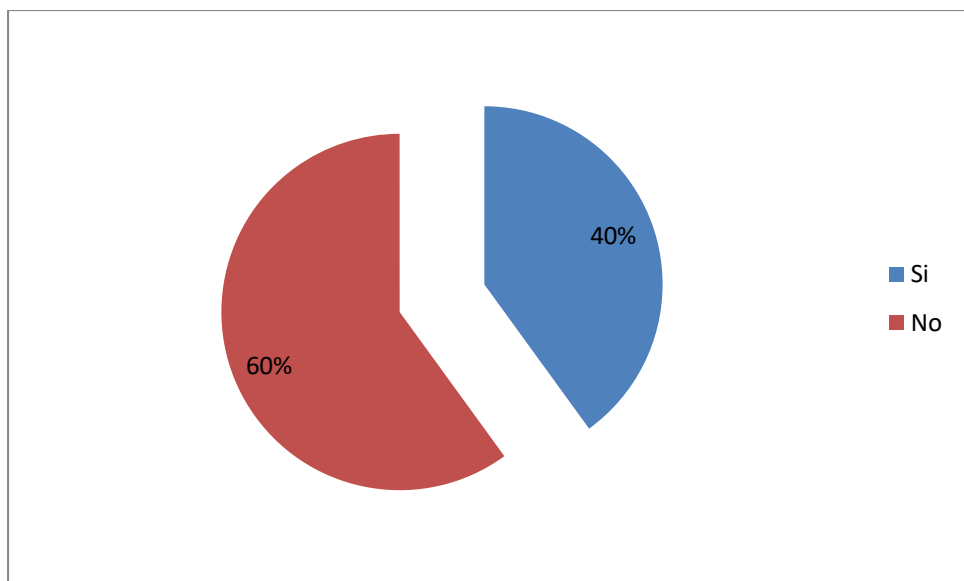
Cuadro # 13
SISTEMA DE CONTROL

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	73	40%
No	110	60%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 13
SISTEMA DE CONTROL



Análisis. Se puede observar en el grafico que las microempresas en su mayoría no cuentan con un sistema de control, de acuerdo a lo contestado el 60% de ellas no lo tienen, mientras que el 40% si lo tienen.

14. ¿Cuenta con un sistema contable al interior de la empresa, para identificar los ingresos y gastos para determinación de los resultados al finalizar el año?

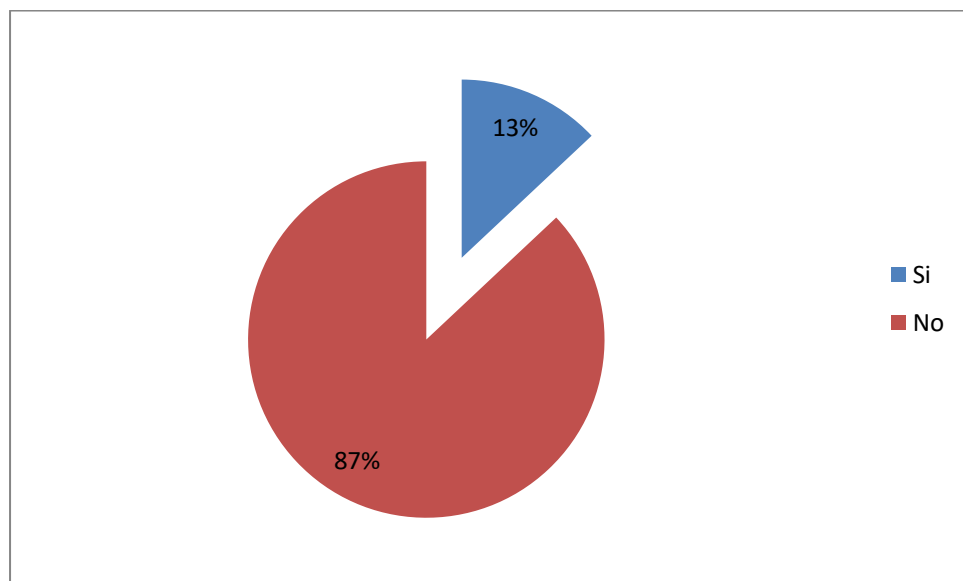
Cuadro # 14
CONTROL CONTABLE

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	23	13%
No	160	87%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 14
CONTROL CONTABLE



Análisis. En cuanto a los procesos contables llevados por las microempresas la situación es de mayor cuidado puesto que el 87% no llevan ningún tipo de control contable, de lo manifestado solo llevan las ventas diarias en algunos casos, mientras que el 13% si lleva control contable.

15.¿Considera usted que ha sido fácil solicitar crédito en las instituciones financieras?

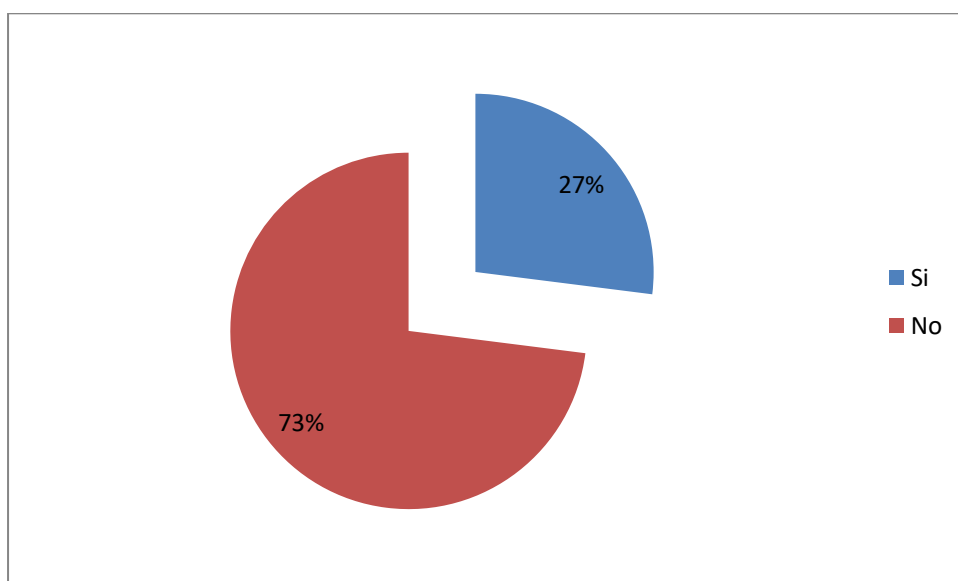
Cuadro # 15
FACILIDAD CREDITICIA

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	49	27%
No	134	73%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 15
FACILIDAD CREDITICIA



Análisis. Para el 73% de las microempresas consultadas les ha sido difícil adquirir créditos de las instituciones financieras del país, mientras que para el 27% de ellas si han accedido a créditos, según lo manifestado es por el tiempo de la empresa y los activos presentados.

16. ¿Cuándo requiere recursos para las actividades comerciales de la microempresa donde acude usted para solicitarlo?

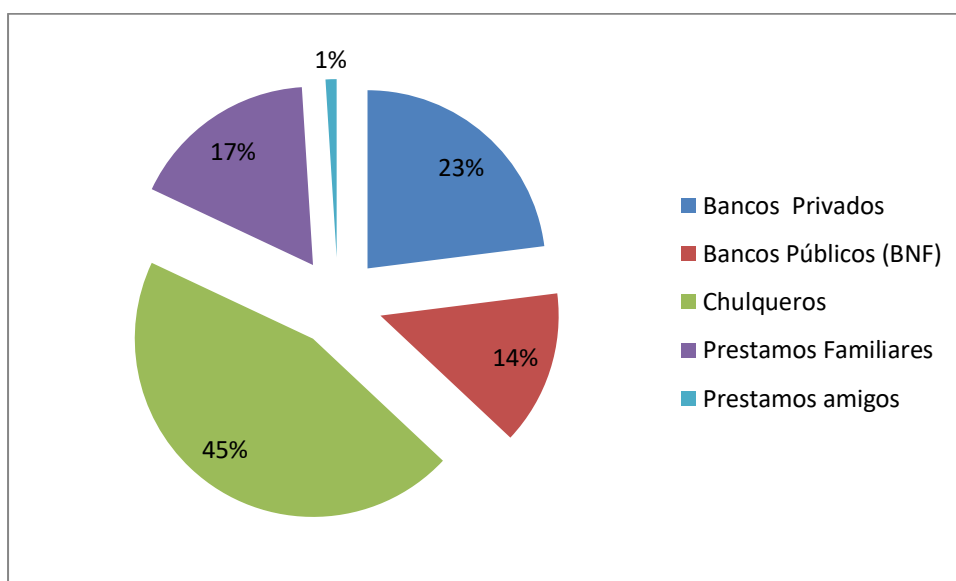
Cuadro # 16
CREDITOS PARA OPERACIÓN

Opciones	Respuestas	Porcentaje
BANCOS PRIVADOS	43	23%
BANCOS PUBLICOS	25	14%
CHULQUEROS	82	45%
PRESTAMOS FAMILIAR	32	17%
PRESTAMOS AMIGOS	1	1%
Total	183	100%

Fuente : Encuestas

Elaboración : Autores

Gráfico # 16
CREDITOS PARA OPERACIÓN



Análisis.- En el gráfico # 16, se observa que el 23% lo realiza en la banca privada, el 14% a Bancos Públicos, el 45% con los chulqueros que representa el porcentaje más alto, el 17% a familiares y el 1% préstamos a amigos.

FORMULARIO DE ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE CÁMARA DE COMERCIO.

I. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS MICROEMPRESAS

A. Microempresas de Servicio

1. ¿Considera usted que las microempresas antes de instalarse realizan algún tipo de estudio?

Considero importante el desarrollo comercial de Quevedo, pero sin embargo estoy clara que la mayoría de estos negocios nacen por la necesidad y por esta razón muchos de ellos pierden recursos por no haber realizado por lo menos un sondeo, además que no se afilian a ningún gremio para fortalecer su estructura.

2. ¿La Cámara cuenta con un diagnóstico de las microempresas?

Existe un equipo dentro del directorio, quienes permanentemente están velando por la situación de los agremiados, pero vuelvo a insistir existen muchos que no están afiliados y por tanto es difícil realizar algún tipo de actividad para mejorar y ayudar a estos negocios.

3. ¿Considera usted que las microempresas de servicio tienen un diagnóstico de la situación de este sector?

Desconozco de algún estudio por fuera de la Cámara, realmente hacer un estudio denota de tiempo y de gastos, por lo tanto considero es una actividad que por ahora debiera realizarlo el municipio, la universidad u otro ente.

4. ¿Considera usted las microempresas cuentan con políticas claras para su desarrollo?

Considero la mayoría de las microempresas y microempresarios nacen por la necesidad y llevan su negocio por la experiencia que han ido desarrollando pero esto no es suficiente, deben dejarse ayudar.

5. ¿Considera usted que estos negocios tienen una estructura organizacional definida?

Realmente considero la mayoría son pequeñas, y otras medianas por tanto no deben contar con este sistemas de estructura organizacional.

6. ¿Usted considera que las microempresas en el cantón Quevedo tienen definido su misión, visión y políticas?

Esta pregunta es interesante, lo que nos hace repensar como Cámara que debemos buscar mecanismos para realizar todo un proceso de capacitación, pero considero que en la actualidad esto no es algo que hayan desarrollado este tipo de negocios.

7. ¿Cuenta la cámara con un registro o bases de datos de los microempresarios?

Realmente de todos los negocios relacionados a este sector no existe, pero la Cámara si tienen el listado de todos sus asociados.

8. ¿Considera usted que este tipo de negocio tienen claro su ingresos y egresos?

Esto es una buena pregunta la mayoría de los negocios son muy informales lo que no hay registros claros de ingresos y egresos.

9. ¿En cuánto al proceso de pago de impuestos considera usted que las microempresas han mejorado esta actividad?

Considero que se ha progresado, pero sin embargo no hay una clara postura a nuestra manera de ver del SRI, que debe generar capacitación en el hábitat de los microempresarios.

10. ¿Existe un programa de capacitación definida para los microempresarios de parte de la Cámara?.

Un plan como tal no existe pero hemos trabajado bastante en el tema, lastimosamente no hay mucha demanda de temas de gran interés para todos los que hacemos comercio.

11. ¿Cuenta la Cámara con un presupuesto para este tipo de capacitación o todo lo cubren los microempresarios?

No tenemos un presupuesto por tanto la capacitación es autofinanciada, pero al costo más bajo que es un ahorro para todos que participen como ayuda de la Cámara.

12.- ¿Considera usted que las microempresas realizan una adecuada selección del personal?

Considero que no hay un proceso, también se da esto por la informalidad de los negocios.

13.- ¿Considera usted que el Gobierno autónomo Descentralizado de Quevedo, Prefectura y la Universidad están involucradas en el apoyo al microempresario?

La verdad noto que la Universidad de Quevedo hace mucha capacitación y convenios, las microempresas no se acercan, pero el GAD Quevedo y Provincial no he notado el trabajo.

B. Organización para la prestación del servicio

14. ¿Considera que la gestión administrativa está definida en estos negocios?

Difícilmente, de hecho muchos de los negocios son jóvenes en tiempo de vida empresarial, lo que de seguro no cuentan con recursos suficientes para esto.

15. ¿Considera que tienen manual de funciones escrito en la institución?

No se posee un manual de funciones establecido.

Entre otras actividades específicas.

16. ¿Describa las dificultades que tiene como director para cumplir sus funciones?

Poca participación de las microempresas en la Cámara

Pocas empresas y microempresas afiliadas y al día

La falta de apoyo de los Gobiernos Autónomos.

C. Recursos físicos y materiales

17. ¿Con qué recursos físicos y materiales cuenta estos negocios?

Realmente esto si es un problemas puesto que la atención no necesariamente es adecuada a la estructura de los negocios por falta de capital.

18. ¿Los recursos físicos y materiales son suficientes y adecuados?

Considero que no, puesto que al iniciar los negocios difícilmente se puede lograr esto, además las instituciones bancarias no se arriesgan y los créditos son de consumo altos intereses.

II. EVALUACIÓN DEL PROCESO

A. Aplicación de protocolos

19. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la institución para los microempresarios en general?

Servicio de capacitación técnica.

Respaldo del colegio como asociación gremial

20. ¿Conocen todos los comerciantes las normas y función es de la institución?

A cada agremiado en el momento de su inscripción se le entrega un folleto con la reglamentación del mismo en donde constan los estatutos de derechos y obligaciones de los agremiados y del colegio en sí.

Pero los no agremiados no cuentan con esto.

B. Importancia del usuario en la institución

21. ¿Existen mecanismos de información a los usuarios sobre los servicios y funciones que presta la institución?

Reuniones mensuales para comunicar avances y novedades a los agremiados. Entrega de resúmenes de información obtenida en cada reunión, información para todos.

22. ¿Se han modificado procesos a partir de sugerencias de los usuarios?

Si se han modificado procesos a partir de las sugerencias siempre y cuando la sugerencia sea aprobada en sesión general para luego ser implementada

4.3 DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LAS HIPÓTESIS.

Plantear en la investigación que el **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIO DEL CASCO COMERCIAL DE QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, PERIODO 2010-2012”**, supone que los microempresarios deben generar aspectos en los procesos de toma de decisión que les permita mejorar y avanzar, a través de procesos administrativos y financieros claros y definidos en cada institución.

La investigación realizada en el presente estudio requirió la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores y propietarios de las microempresas de servicio en el casco comercial de Quevedo, para poder recabar los datos que sustenten nuestras hipótesis, así como también se utilizó información recabada a la presidente de la Cámara de Comercio de Quevedo.

En este estudio se buscó obtener las situaciones más adecuada sobre la realidad de las microempresas que funcionan en Quevedo, frente a la dificultades que por recursos estas pudieron tener, frente al desarrollo administrativo y financiero al interior de las microempresas, teniendo un impacto permanente en el proceso de toma de decisiones, las que deben estar ajustadas al tiempo y la realidad del negocio.

Hipótesis general:

“La inadecuada gestión Administrativa y Financiera de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo incide negativamente en el proceso de toma de decisiones empresariales”.

En esta hipótesis se asevera que al no llevar una adecuada gestión administrativa los microempresarios tendrán dificultades al final de cada ejercicio económico en tanto y cuanto a que desconocen el nivel de operación y de actividad comercial que

desarrollan esto en tiempos de competitividad y de globalización no es benigno para ningún negocio, además se debe entender que los micro negocios deben competir con grandes empresas y esto ya se constituye en una debilidad más aún si hay debilidad en la gestión administrativa.

Esto queda confirmado según la información obtenida en la investigación a los mismos microempresarios y la opinión en general de la presidenta de la Cámara de Comercio de Quevedo, en la posición del investigador de igual forma.

Hipótesis Específicas.

Hipótesis 1:

“La débil gestión administrativa de las microempresas de servicio del casco comercial del cantón Quevedo incide negativamente en los resultados empresariales”.

En esta hipótesis la mayoría de los encuestados afirman que la débil administración que tienen se debe básicamente a la falta de apoyo gubernamental además del insuficiente apego a la banca, quienes no los consideran clientes para créditos por la informalidad del control contable.

Hipótesis 2

“El inadecuado proceso de toma de decisiones incide negativamente en la productividad empresarial”.

El proceso de toma de decisiones al interior de la actividad empresarial constituye en un elemento que es generado por el desconocimiento de que al interior debe programarse actividades que conlleven a la institución hacia niveles de desarrollo en el entorno del negocio.

Este análisis se complementa con la encuesta realizada a las microempresas para generar un desarrollo adecuado dentro del ámbito empresarial, este plus ayudará a que los propietarios de estas instituciones diriman sus actividades comerciales con el firme propósito de alcanzar estándares que permitan competir con otras empresas, no solo en precio lo cual es difícil puesto que los grandes tienen estructura, también orientar a la calidad del servicio y al fomento de desarrollo en cuanto al involucramiento de todos los participantes.

Este análisis se complementa con la entrevista realizada a la presidenta de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Quevedo, donde se destaca el hecho que corrobora la investigación y la hipótesis en mención, donde se establece que los microempresarios cuentan con muy poca participación de los trabajadores debiendo impulsarse un plan de desarrollo en el que se involucren todos y hacer que esto sientan a la empresa como parte de ellos, y con un plan de desarrollo se constituiría en pasos a dar y la gerencia tome decisiones en los momentos importantes, la misma que tiene que ser a tiempo y en el momento indicado.

4.4 COMPROBACIÓN O DISPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Hipótesis General

“La inadecuada gestión Administrativa y Financiera de las microempresas de servicio del casco comercial de Quevedo incide negativamente en el proceso de toma de decisiones empresariales”.

De la investigación realizada se pudo observar que las microempresas de Quevedo tienen un débil proceso administrativo y financiero, debido a escases de los recursos económicos y a los procedimientos aplicados por los propietarios de los mismos.

Siendo esto una realidad el proceso de toma de decisiones no es oportuno y además la direccionalidad de estas se ve afectada puesto que es un sistema unidireccional en donde no existe la posibilidad de que hayan planteamientos sobre mejoras alternativas, afectando así la toma de decisiones, por tanto esta hipótesis se comprueba.

Hipótesis específica 1

“La débil gestión administrativa de las microempresas de servicio del casco comercial del cantón Quevedo incide negativamente en los resultados empresariales”.

Los resultados obtenidos en la investigación señalan que en la mayor cantidad de las microempresas no existe un proceso adecuado de gestión administrativa, solo existe un proceso de dirección unilateral, donde los dueños de los negocios toman la decisiones y dirimen las actividades.

Por lo tanto en los resultados empresariales no se refleja la realidad del negocio, puesto que en muchas de las ocasiones no se conocer cuánto son los ingresos y egresos provenientes del negocio dificultando inclusive conocer claramente los resultados, es así que esta hipótesis también se comprueba.

Hipótesis específica 2

“El inadecuado proceso de toma de decisiones incide negativamente en la productividad empresarial”.

Con los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada, se puede notar que las empresas no están acostumbradas a tomar decisiones, lo que hace difícil que se ejerza fuerza sobre la realidad productiva de las mismas, por tanto esto implica que los resultados no siempre serán alentadores, e inclusive no se conozca claramente del tema, puesto que no hay un claro proceso de ingresos y egresos, gastos por impuestos, manejo inadecuado de los recursos del negocio entre otros.

De la mismas forma no existe un claro funcionamiento de las realidad del negocio, afectado el proceso de desarrollo de las microempresas en tanto y cuanto a la realidad productiva, simplemente se desarrollan actividades rutinarias y de la experiencias obtenida por los propietarios.

Es por todas estas razones que esta hipótesis también se comprueba.

Considerando estos aspectos y luego de demostrarse las hipótesis específicas, se determina la hipótesis general se comprueba, pues actualmente se percibe deficiencia administrativa y financiera en el proceso de toma de decisiones empresariales.

4.5 CONCLUSIÓN PARCIAL

Se pudo notar que de acuerdo a la investigación realizada en cuanto a lo manifestado en las hipótesis tanto general como específicas, estas están comprobadas de manera eficiente de acuerdo al criterio de los involucrados y de la presidente de la Cámara de Comercio cuyo aporte es importante en esta investigación.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.”

Daniel Goleman

5.1 CONCLUSIONES

- La gestión administrativa y financiera de las microempresas del casco comercial de Quevedo, tienen fuertes debilidades, provocando un escaso control de las actividades que realizan, sumado a esto el involucramiento de los dueños sin perspectiva a dejarse ayudar por sus colaboradores.
- La situación financiera de las microempresas estudiadas es precaria, puesto que existe un desconocimiento claro de los procesos contables y tributarios, lo que hace que en la mayoría de las ocasiones estas no tengan claro al finalizar el periodo los rendimientos económicos obtenidos, simplemente determinan que si se mantienen en el mercado es que el negocio ha sido productivo.
- El proceso de toma de decisiones es poco claro, este depende exclusivamente de los dueños de las microempresas, en donde sus colaboradores no opinan ni participan de las posibles mejoras que se pudieran dar en las mismas, puesto que su dirección es unidireccional.
- El sistema laboral y la contratación depende exclusivamente del dueño, existe un alto índice de rotación de personal, que por malos tratos, baja remuneración y otros afectan la actividad laboral, la capacitación es insuficiente o nula en la mayoría de las microempresas..
- El personal que labora en estas microempresas no se sienten motivados ni económicamente, ni por otros factores, consideran estos que simplemente tienen que realizar su trabajo en función del sueldo y que su voz no es

escuchada por los propietarios, que ellos solo están enfocados en cumplir con su actividad y no se permite sugerencias al interior de las mismas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe mejorar las estructuras organizacionales, a través de establecimientos de objetivos y metas claramente definidas y socializadas con los colaboradores de las microempresas, donde exista la participación de todos en las empresas.
- Se debe realizar un plan de capacitación donde se potencialice las actividades que tienen que realizar los colaboradores, además en técnicas de ventas, contabilidad, tributación y atención al cliente.
- Se debe plantear un plan de búsqueda de personal capacitado para las diferentes plazas de trabajo en el área de cada puesto de trabajo a fin de que se cumpla a finalidad y se proceda con una atención esmerada a los clientes que son la razón de ser de las empresas.
- Se debe generar un plan de ingresos y egresos de esta forma al finalizar el periodo contable los propietarios conozcan a carta cabal cuanto ingreso y cuanto egreso de la microempresa, y si en ese periodo obtuvieron rendimientos económicos claramente identificables.
- Es de vital importancia generar un sistema que permita motivar al personal que labora en las mismas, entendiéndose a cada uno de los colaboradores con un cliente interno, a quien también se debe motivar, proteger, impulsar, desarrollar y afianzar; de forma tal que este colaborador ponga todo de sí para el engrandecimiento de la microempresa y tener clientes externos agradecidos por una buena atención generada.
- De generarse un plan de atención al cliente externo, donde la misma sea personalizada, a fin de garantizar la permanencia de ellos, entendiéndose que los clientes externos son la razón de la microempresa sin ellos no tendría sentido todos los esfuerzos que se hicieren a fin de obtener réditos

económicos con la plena satisfacción de los clientes y estos sean el referente para que en el mercado se hable bien de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Benjamín, L (2005) Gerencia de la 4ta generación .El Control de la Gestión Estratégico de McGraw Hill, México Pág. 56-59.

Hellriegel,Jackson,Slocum,(2002) Administración 9na Edición Enfoque basado en competencias Pag.5-9-51-62 -93-95-96-246-344.

Newstrom J, (2007), Dirección “Gestión para lograr resultados”, McGraw-Hill Interamericana Pag.29.

Delgado G, Ena B, (2008) Recursos Humanos,3ra Edición, Thomson Editores Spain Pág. 13-19-25-154-156-168.

Ortiz G, (2005), Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico,2da Edición, McGraw-Hill-Internacional S.A Pag.3-12-382.

Estupiñan, R, Análisis Financiero y de Gestión, Eco Ediciones. Ltda. , 2006, Pág.150- 246.

Armijos, E, Compilación “Modulo de Administración Financiera 2010

Cañibano C, “Contabilidad Análisis Contable de la Realidad Económica “Pirámide Madrid, 1990 Pág.23.

Breitner, L, “Contabilidad Financiera Curso MBA”, Profit Editorial, 2010 Pág. 13-19-24-26.

Navarro, P, “Macroeconomía en la empresas Curso MBA”, Bresca Editorial, S.L Barcelona 2010 Pág.73

Bacal, R, “Como Mejorar el Rendimiento Curso MBA”, Bresca Editorial, S.L Barcelona Pág.3

Estupiñan, R, Análisis Financiero y de Gestión, Eco Ediciones. Ltda. , 2006, Pág. 21-162-163-202-206-215-222

Villalva,R,(2010), Compilación “Modulo de Habilidades Gerenciales”, Pag.41-42-43.

Crespo,V, “Modulo de Contabilidad de Costos”, 2010 Pag,3

Navarro, W Compilación “Modulo Contabilidad Financiera” 2010

Gamboa,R,“Finanzas Glosario”, Editorial Norma S.A 1996

McShane, L y Von Glinow, M, “Liderazgo y Recursos Humanos Curso MBA”, Bresca Editorial, S.L Barcelona 2010 Pag.69

Glosario Iberoamericano de términos para la gestión de calidad 2005

Charles H, Al Ries & Jack T, Porte, (1997), Repensando el futuro

[wwwgoogle.com](http://www.google.com) sustento legal producción y exportación de banano.

[wwwgoogle.com](http://www.google.com) administración general y financiera conceptos generales.

Cursos MBA, Diario el Universo.

Artículos, Revistas, Folleto, y otros.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMULARIO DE ENCUESTA A LOS MICROEMPRESARIOS DEL CANTON QUEVEDO.

1. ¿Cuenta la empresa con descripción de los puestos de trabajo?

SI ()

NO ()

2.- ¿Considera usted que la gestión administrativa que lleva la microempresa es?

Opciones	Respuestas
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Inadecuado	

3.- ¿Participa usted de las decisiones administrativas que se toman en la microempresa?

Opciones	Respuestas
Siempre	
Casi siempre	
De vez en cuando	
Nunca	

4.- ¿Considera usted que la rotación de personal afecta en la gestión administrativa?

Opciones	Respuestas
Siempre	
Casi siempre	
De vez en cuando	
Nunca	

5.- ¿Considera usted que el manejo del inventario es el adecuado?

Opciones	Respuestas
Siempre	
Casi siempre	
De vez en cuando	
Nunca	

6.- ¿Cuántas veces ha recibido usted capacitación para el desempeño de la actividad en la microempresa?

Opciones	Respuestas
MAS 7 VECES AÑO	
4 A 6 VECES AÑO	
1 A 3 VECES AÑO	
Nunca	

7.- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de creada y realizando la actividad actual?

Opciones	Respuestas
MENOS DE 1 AÑO	
DE 1 A 3 AÑOS	
DE 4 A 5 AÑOS	
MAYOR A 6 AÑOS	

8.- ¿Usted conoce cuál es la misión, visión y los objetivos instituciones que tiene la empresa donde usted labora?

SI ()

NO ()

9.- ¿A usted le han hecho conocer las políticas de la empresa, reglamentos internos; como también los beneficios sociales que usted tiene derecho por pertenecer a la misma?

SI ()

NO ()

10.- ¿Cuáles de los factores enlistados considera usted afecta su estabilidad laboral?

Opciones	Respuestas
Remuneración	
Alta rotación del personal	
Pocos incentivos	
Bajo nivel de capacitación	
Trato inadecuado	

11.- ¿Considera usted que el sistemas de comunicación de la institución es el adecuado?

Opciones	Respuestas
MUY ADECUADO	
ADECUADO	
MEDIANAMENTE ADECUDO	
INADECUADO	

12.- ¿Considera usted que se toma las decisiones en el tiempo indicado?

SI ()
NO ()

16. ¿Cuenta la microempresa con un sistema de control?

SI ()
NO ()

17. ¿Cuenta con un sistema contable al interior de la empresa, para identificar los ingresos y gastos para determinación de los resultados al finalizar el año?

SI ()
NO ()

18. ¿Considera usted que ha sido fácil solicitar crédito en las instituciones financieras?

SI ()
NO ()

16. ¿Cuándo requiere recursos para las actividades comerciales de la microempresa donde acude usted para solicitarlo?

Opciones	Respuestas
BANCOS PRIVADOS	
BANCOS PUBLICOS	
CHULQUEROS	
PRESTAMOS FAMILIAR	
PRESTAMOS AMIGOS	

ANEXO 2

FORMULARIO DE ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE CÁMARA DE COMERCIO.

I. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS MICROEMPRESAS

A. Microempresas de Servicio

1. ¿Considera usted que las microempresas antes de instalarse realizan algún tipo de estudio?

2. ¿La Cámara cuenta con un diagnóstico de las microempresas?

3. ¿Considera usted que las microempresas de servicio tienen un diagnóstico de la situación de este sector?

4. ¿Considera usted las microempresas cuentan con políticas claras para su desarrollo?

5. ¿Considera usted que estos negocios tienen una estructura organizacional definida?

6. ¿Usted considera que las microempresas en el cantón Quevedo tienen definido su misión, visión y políticas?

7. ¿Cuenta la cámara con un registro o bases de datos de los microempresarios?

8. ¿Considera usted que este tipo de negocio tienen claro su ingresos y egresos?

9. ¿En cuánto al proceso de pago de impuestos considera usted que las microempresas han mejorado esta actividad?

10. ¿Existe un programa de capacitación definida para los microempresarios de parte de la Cámara?.

11. ¿Cuenta la Cámara con un presupuesto para este tipo de capacitación o todo lo cubren los microempresarios?

12.- ¿Considera usted que las microempresas realizan una adecuada selección del personal?

13.- ¿Considera usted que el Gobiernos autónomo Descentralizado de Quevedo, Prefectura y la Universidad están involucradas en el apoyo al microempresario?

B. Organización para la prestación del servicio

14. ¿Considera que la gestión administrativa está definida en estos negocios?

15. ¿Considera que tienen manual de funciones escrito en la institución?

Entre otras actividades específicas.

16. ¿Describa las dificultades que tiene como director para cumplir sus funciones?

C. Recursos físicos y materiales

17. ¿Con qué recursos físicos y materiales cuenta estos negocios?

18. ¿Los recursos físicos y materiales son suficientes y adecuados?

II. EVALUACIÓN DEL PROCESO

A. Aplicación de protocolos

19. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la institución para los microempresarios en general?

20. ¿Conocen todos los comerciantes las normas y función es de la institución?

B. Importancia del usuario en la institución

21. ¿Existen mecanismos de información a los usuarios sobre los servicios y funciones que presta la institución?

22. ¿Se han modificado procesos a partir de sugerencias de los usuarios?

ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA INVESTIGACION

Recursos

Humanos

Personal	Cantidad
Investigador	1
Encuestadores, digitadores	3

Materiales

Equipos informáticos y electrónicos	Cantidad
Tinta para impresora	4
Internet	50 horas
Memoria USB	1

Útiles de oficina	Cantidad
Resmas papel bond	6
Lápices	5
Folder	3
Texto de consulta	5
Copias	2000

Presupuesto

Costos de personal

Cuadro No 2

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL (USD)
Personal			
Encuestadores, digitadores	3	100	300,00
Movilización	30	30,00	900,00
Subsistencia	30	10,00	300,00
Subtotal (USD)			1.400,00

Gastos administrativos

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL (USD)
Servicios informáticos y electrónicos			
Internet			30,00
Tinta para computador	4	30,00	120,00
Copias	1500	0,03	45,00
Anillados	7	2,00	14,00
Empastados	9	8	72,00
Suministros de oficina			
Resmas de papel bond	4	4	16,00
Lápices	6	0,25	1,50
Folder	3	4	12,00
Textos de consulta	6	15	90,00
Subtotal (USD)			400,50
TOTAL DEL PRESUPUESTO (USD)			1850,50

Cronograma

Cuadro No 3

OBJETIVOS A REALIZAR	AGOSTO				SEPTIEMB				NOVIEMB				DICIEMB				RESPONSABILIDAD
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Asesoría Metodológica	X	X															INVESTIGADOR
Propuesta			X	X													INVESTIGADOR
Observaciones				X	X												INVESTIGADOR
Diseño del Proyecto					X	X											INVESTIGADOR
Encuestas							X	X	X								INVESTIGADOR
Clasificación de material									X	X							INVESTIGADOR
Tabulación del Material Recolectado										X	X						INVESTIGADOR
Análisis e Interpretación del proyecto											X	X					INVESTIGADOR
Redacción del proyecto												X	X	X	X		INVESTIGADOR
Presentación del proyecto																X	INVESTIGADOR