



UNIVERSIDAD DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

TÍTULO DEL PROYECTO

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MERCADEO, Y VENTAS EN
LOS MICROEMPRESARIOS DEL CANTÓN MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN SU
CRECIMIENTO Y DESARROLLO COMERCIAL**

Autora: Naranjo Keanchong Miossotty Katherine

Milagro, Septiembre 2018

Ecuador

ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Miossotty Katherine Naranjo Keanhong, para optar al título de Máster en Administración de pequeñas y medianas empresas y que acepto tutoriar la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 18 días del mes de Septiembre del 2018


Econ. Evelyn Arteaga Arcentales

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 18 días del mes de Septiembre del 2018



Miossotty Katherine Naranjo Keanhong

CI: 0918227265

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA EI TRIBUNAL CALIFICADOR

Previo a la obtención del título de Máster en Administración de pequeñas y medianas empresas otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA []

DEFENSA ORAL []

TOTAL []

EQUIVALENTE []

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

De manera especial a mis hijos Jostyn Ramírez Naranjo y Mia Ramírez Naranjo y con mucho cariño a mis padres Julio Naranjo Alvarado y Virginia Keanchong.

Miossotty Naranjo

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor Fabricio Guevara Viejó Rector de la Universidad Estatal de Milagro Presente. Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Análisis de la gestión de talento humano, mercadeo, y ventas en los microempresarios del cantón milagro y su incidencia en su crecimiento y desarrollo comercial” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 18 días del mes de Septiembre del 2018



Miossotty Katherine Naranjo Keanchong

CI: 0918227265

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.1. Problematización	4
1.1.2. Delimitación del Problema	6
1.1.3. Formulación del Problema.....	6
1.1.4. Sistematización del problema.....	7
1.1.5. Determinación del tema.....	7
1.2. OBJETIVOS	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II	10
MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1. Antecedentes históricos.....	10
2.1.2. Fundamentación.....	11
2.2. MARCO LEGAL	29
2.3. MARCO CONCEPTUAL	30
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	31
2.4.1. Hipótesis general.....	31
2.4.2. Hipótesis particulares	31
2.4.3. Declaración de variables	31

2.4.4. Operacionalización de las variables	32
CAPÍTULO III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
3.1. Tipo y diseño de investigación	33
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	35
3.2.1. Características de la población.....	35
3.2.2. Delimitación de la población	35
3.2.3. Tipo de muestra.....	35
3.2.4. Tamaño de la muestra	36
3.2.5. Proceso de Selección	36
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	37
3.3.1. Métodos Teóricos	37
3.3.2. Métodos Empíricos Fundamentales	37
3.3.3. Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación.....	37
3.4. EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	37
CAPÍTULO IV.....	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	38
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	56
4.3. RESULTADOS.....	58
4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	59
CAPÍTULO V.....	60
PROPUESTA.....	60
5.1. TEMA	60

5.2. FUNDAMENTACIÓN	60
5.3. JUSTIFICACIÓN	61
5.4. OBJETIVOS	61
5.4.1. Objetivo General de la propuesta.....	61
5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta	62
5.5. UBICACIÓN	62
5.6. FACTIBILIDAD.....	63
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	67
5.7.1. Actividades.....	68
5.7.2 Impacto	77
5.7.3 Cronograma	78
5.7.4 Lineamiento para evaluar la propuesta	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Sector microempresarial del cantón Milagro clasificado por actividad.....	32
Cuadro 2. Sector microempresarial del cantón Milagro clasificado por actividad.....	36
Cuadro 3. Creación de empresa	38
Cuadro 4. Procesos de la empresa	39
Cuadro 5. Misión y visión del negocio	40
Cuadro 6. Objetivos empresariales	41
Cuadro 7. Competitividad y reconocimiento en el mercado	42
Cuadro 8. Precios en relación con la competencia	43
Cuadro 9. Conocimiento del mercado	44
Cuadro 10. Control y seguimiento	45
Cuadro 11. Exigencias del mercado.....	46
Cuadro 12. Impacto en los negocios	47
Cuadro 13. Estructura de ventas.....	48
Cuadro 14. Promociones.....	49
Cuadro 15. Expansión de mercado	50
Cuadro 16. Expansión de mercado	51
Cuadro 17. Capacitación personal	52
Cuadro 18. Personal	53
Cuadro 19. Motivación del personal	54
Cuadro 20. Selección en la fuerza de ventas.....	55
Cuadro 21. Nivel de utilidad de los negocios microempresariales	57
Cuadro 22. Verificación de hipótesis	59
Cuadro 23. Situación de cargos actual de la empresa	66
Cuadro 24. Cronograma de propuesta.....	78
Cuadro 25 Clima laboral vs la productividad	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventajas del plan de mercadeo	20
Figura 2. Creación de empresa	38
Figura 3. Procesos de la empresa.....	39
Figura 4. Misión y visión del negocio.....	40
Figura 5. Objetivos empresariales.....	41
Figura 6. Competitividad y reconocimiento en el mercado	42
Figura 7. Precios en relación con la competencia	43
Figura 8. Conocimiento del mercado.....	44
Figura 9. Control y seguimiento.....	45
Figura 10. Exigencias del mercado	46
Figura 11. Impacto en los negocios.....	47
Figura 12. Estructura de ventas	48
Figura 13. Promociones	49
Figura 14. Expansión de mercado.....	50
Figura 15. Expansión de mercado.....	51
Figura 16. Capacitación personal.....	52
Figura 17. Personal	53
Figura 18. Motivación del personal.....	54
Figura 19. Selección en la fuerza de ventas.....	55
Figura 20. Nivel de ventas de microempresas	56
Figura 21. Nivel de formación académica	57
Figura 22. Nivel de formación académica	63
Figura 23. Organigrama de Hidelec S.A.....	65
Figura 24. Flujogramas de procesos de ventas.....	71
Figura 25. Organigrama propuesto	73
Figura 26. Proceso de selección de personal.....	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado para las microempresas del cantón Milagro, las cuales quizás por diversas causas han sido creadas bajo una estructura administrativa, organizacional y comercial deficiente, por lo que con este proyecto se busca orientar a los propietarios de estos negocios a mejorar los procesos relacionados con las áreas de talento humano, mercadeo y ventas. A lo largo del trabajo se expone el enfoque central de investigación y el fundamento bibliográfico que sustentan lo que se intenta mejorar en las microempresas. En el aspecto metodológico, se pudo trabajar con encuestas a los microempresarios, para conocer sus debilidades y fortalezas como eje económico actual del Ecuador. Para finalizar el trabajo se situó la problemática en unos de los negocios y se plantearon estrategias que ayuden a mejorar y a organizar los procesos relacionados a las áreas en estudio. Toda estrategia trabajada, está fundamentada en las necesidades de la empresa Hidelec S.A., negocio en el cual se pudo evidenciar las falencias de estructura de ventas, selección de personal e imposición de las 4 "P". Para finalizar el trabajo, se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones

Palabras claves: gestión empresarial, mercadeo, talento humano

INTRODUCCIÓN

La importancia de las microempresas en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, está sustentada en la generación de empleo y de ingresos, así como en su interacción social abriendo nuevas oportunidades para los sectores más pobres. Según datos proporcionados por Directorio de Empresas y Establecimientos 2016 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)¹, se registraron 843.745 empresas las cuales están fraccionadas en 19 actividades económicas como Comercio, Agricultura, Transporte, etc. De acuerdo al tamaño, de las 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% son microempresas, cuyas ventas anuales son menores a 100 mil dólares y entre uno y nueve empleados; le sigue la pequeña empresa con el 7,5% con ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000 entre 10 y 49 empleados. El comercio al por mayor y menor es la actividad económica con mayor número de empresas, seguido de la reparación de vehículos automotores y motocicletas con 308.956, que representa el 36,6% del total de las empresas. En el año 2016, existieron ventas por 147.729 millones de dólares; 12.162 millones menos que el año 2015. Entre las provincias que se concentraron las ventas están Pichincha (44,8%), seguido de Guayas (32,6%), Azuay (5,1%), Manabí (3,3%) y el Oro (3,0%).

En referencia a este tema Mario Fernández y Ericka Romero comentan que las microempresas bajo la base estadística mencionada anteriormente se han convertido en una fuente de ingreso para la economía ecuatoriana, generadoras de cambios dentro de la matriz productiva, ya que juegan un papel muy importante en el crecimiento monetario del país. Alrededor del Ecuador se han constituido diversos negocios bajo la denominación de microempresas, con diferentes naturalezas de negocio, pero con objetivos económicos muy prometedor dentro del desarrollo social del país. Dentro del Cantón Milagro el sector microempresarial tiene una participación de 91% de la actividad comercial, en donde hay negocios similares que se dividen el

¹ INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016,
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

mercado de clientes, alcanzando niveles muy bajos de rentabilidad, y que les permiten solamente ser negocios de subsistencia².

La base del presente trabajo de investigación está expuesta en las cifras de participación que tienen las microempresas dentro del Cantón Milagro, lugar donde se ha desarrollado la investigación, ya que se contempla que el crecimiento de estos negocios está en auge, pero esto se ve contrastado con la formación y las estructuras con la que se han fundamentado los emprendedores para establecer estrategias comerciales en sus negocios, obstaculizando así un normal crecimiento y mejoras de calidad de vida, lo que se conoce como el Buen Vivir.

A pesar de la demanda de creación de estas empresas, muchos de los comerciantes que inician sus negocios no cuentan con la suficiente formación y base de mercadeo y organización para el fortalecimiento de estos emprendimientos. A razón de esto el presente trabajo de investigación está direccionado en analizar la gestión que tienen estos negocios en temas de talento humano, mercadeo y ventas con la finalidad de ver de qué manera se conectan estas tres variables y como contribuyen en el desarrollo comercial de la empresa. A lo largo del trabajo se expondrán varios temas y se establecerán las directrices de la investigación, que permitirá a la realización del informe final en donde se presentará una propuesta que ayudaría a los microempresarios a establecer con conciencia la parte organizacional y de mercadeo de su negocio. Esta investigación será un aporte muy práctico para que los dueños de los diferentes negocios puedan visionar o guiar su crecimiento y les ayude a establecer bases sólidas en su emprendimiento.

El trabajo está dividido en cinco capítulos, partiendo desde la delimitación del problema hasta la propuesta que se ha proyectado para que los microempresarios puedan tener bases estratégicas para poder mejorar el avance de su negocio. A continuación, se describirá cada capítulo.

En el capítulo uno se expone todo lo relacionado al enfoque del problema, el ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, de la investigación, su aporte dentro de la

² FERNÁNDEZ, Mario y ROMERO, Ericka: 2015, "Estructuración de las microempresas"
file:///D:/Dialnet-EstructuracionDeLaMicroempresaEstablecidaEnElSecto-5210267%20(1).pdf

sociedad y la importancia de poder indagar acerca de esta problemática dentro de la zona de estudio.

Dentro del capítulo dos, se hace un estudio más generalizado de temas relacionados a la investigación, como el caso de mercadeo, ventas, talento humano y otras directrices que han podido a reforzar sobre estas variables como base fundamental del empresario en el momento de iniciar su negocio.

Para el capítulo tres, se pudo especificar la metodología de investigación con la cual se desarrolló el trabajo y así poder verificar de manera estadística y sistemática la problemática en estudio. Dentro de este apartado también se explica la población y la muestra sobre la cual se trabajó.

En el capítulo cuatro, se hace un resumen mediante cuadros y figuras de las preguntas desarrolladas a los agentes de investigación, lo que permitió analizar la existencia de la problemática, así como la manera estratégica en la que se podría desarrollar la propuesta final de estudio.

Para el capítulo cinco, se estructuró la propuesta como aporte investigativo, estratégico, para los negocios del cantón Milagro cuyos microempresarios han iniciado y continuado sus labores de manera empírica sin visualizar un crecimiento mejor de los emprendimientos.

A través de cada uno de los capítulos se hace un recuento del proceso investigativo desarrollado de manera ordenada y contundente, así como el planteamiento de la propuesta de mejora de la cual se pueden valer diferentes microempresas para iniciar mejoras en la parte comercial, de mercadeo y de talento humano y así garantizar un crecimiento más propicio y duradero tanto en su participación de mercado como en el aspecto económico.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

Las microempresas son negocios fundamentales en la economía del Ecuador, ya que contribuyen en las áreas socioeconómicas. Indiferente de lo que aportan de manera general estas empresas al país, algunas de ellas se desarrollan de manera informal en su gestión, lo que muchas veces ocasiona situaciones precarias en su crecimiento o incide en problemas rutinarios de control y economía del negocio. Milagro, es un cantón en el que existen varios microemprendimientos y los cuales han podido iniciar sus actividades comerciales de una manera empírica, por lo que con la siguiente investigación se sustentarán las falencias presentadas en las áreas antes mencionadas.

(INEC, 2016), el sector microempresarial cuenta con una participación del 91% de la actividad comercial en la ciudad de Milagro, demostrando aquí la necesidad de hacer un enfoque dentro de este sector y así aportar en temas de crecimiento para los microempresarios y evitar que estos negocios sean solo de subsistencia al tener mucha competitividad, en la que se dividen clientes.

Las áreas de talento humano, mercadeo o ventas, entre otras son variables que se estudian en empresas antes de iniciar un negocio, ya que están son las bases que se necesitan para visualizar el funcionamiento o no de un emprendimiento. Variables que han sido olvidadas por microempresarios en el momento de realizar su inicio comercial, lo que en muchos casos ha ocasionado un crecimiento muy cambiante en las finanzas de las entidades.

Considerando lo que menciona Jisell Acuña y otros³, si una empresa no tiene diseñado un plan de mercadeo para impulsar, mantener y extender su producto y/o servicio, es una empresa que podría estar desenfocada en el mercado al no identificar su objetivo, considerando que éste cada día se torna más competitivo. Se puede identificar que las variables que se presentan dentro del trabajo son las que están inmersas en este plan, por lo que se tornan necesarias para encaminar un negocio indiferente de su categoría.

Esta investigación tomando como sustento lo antes mencionado, se centra en la necesidad que tienen los microempresarios en poder iniciar un negocio considerando estas variables y que desafortunadamente no son consideradas al inicio de las actividades, lo que ha podido ocasionar una inestabilidad en la economía de la empresa, ya que a pesar que las estadísticas puedan mostrar el crecimiento del sector microempresarial, es necesario que este se desarrolle de manera contundente y sin dudas en su gestión administrativa y organizacional.

A continuación, se describen diferentes causas y consecuencias que se presentan teniendo como problemática la mala gestión en áreas de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del Cantón Milagro:

Causas

- Escasa formación profesional en los microempresarios
- Baja inversión en temas de mercadeo
- Escasa visión y control empresarial

Consecuencias

- Empirismo en la gestión de negocios
- Descontrol en la organización del negocio
- Limitado desarrollo competitivo de los microempresarios

³ ACUÑA, Jisell; ACUÑA, Mayttek y BEJARANO, 2017, Santiago: *Universidad Agustiniana*. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/201/1/AcunaMorales-JisellSorany-2018.pdf>

La investigación busca evidenciar las alternativas estratégicas que los microempresarios podrían tomar para llevar a un mejor desenvolvimiento en el área comercial de sus negocios, sea teniendo como bases tácticas para manejar estas áreas de la empresa o brindando opciones de formación a los dueños.

1.1.2. Delimitación del Problema

CAMPO : Gestión Empresarial.

ÁREA : Talento Humano, mercadeo y ventas

ASPECTO : Microempresas

TEMA: Análisis de la gestión de talento humano, mercadeo, y ventas en los microempresarios del cantón Milagro y su incidencia en su crecimiento y desarrollo comercial

PROBLEMA: Escasa gestión en talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del Cantón Milagro.

Delimitación Espacial: Milagro, Guayas Ecuador

De Tiempo: Septiembre 2018

1.1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera incide la escasa gestión en talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del Cantón Milagro?

Delimitado: El proceso de investigación, se realizará en el año 2018, estudiando los aspectos actuales de los negocios dentro de la zona de estudio.

Claro: Existe una especificación exacta de la zona de trabajo, así como el objeto de estudio.

Evidente: Las microempresas, se han convertido fuente generadora de ingresos para la economía del Ecuador y es necesario e importante el avance general y / o particular de estos negocios.

Original: Porque no se han desarrollado estudios iguales enfocados a las microempresas.

Relevante: Ayudará a que muchos comerciantes, puedan tener una visión clara de cómo darle un giro más seguro, empresarial y organizado a su negocio.

Factibilidad: Las investigaciones siempre ayudan a conocer a profundidad diversos temas que quizás dentro de un área no se conoce.

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿Por qué existe escasa formación empresarial en personas que deciden gestionar un emprendimiento?
- ¿Cómo es el manejo actual que tienen las microempresas en temas de talento humano, mercadeo y ventas?
- ¿Qué debilidades poseen los propietarios de microempresas en el momento de crear su empresa?
- ¿Cómo ha sido el avance de los negocios dentro del cantón Milagro?

1.1.5. Determinación del tema

Variable de la investigación

Incidencia de la informalidad en la gestión de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del cantón Milagro.

Variable de la propuesta

Estrategias de fortalecimiento en el talento humano, mercadeo y ventas de las microempresas del Cantón Milagro.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

- Analizar la incidencia de la informalidad de gestión en el área de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del cantón Milagro mediante una investigación, para el desarrollo de estrategias de fortalecimiento comercial de los negocios.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer por qué existe escasa formación empresarial en personas que deciden gestionar un emprendimiento.
- Identificar como es el manejo actual que tienen las microempresas en temas de talento humano, mercadeo y ventas.
- Comprobar debilidades que se les presenta a los propietarios de microempresas en el momento de crear su empresa.
- Saber cómo ha sido el avance de los negocios dentro del cantón Milagro.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la investigación

Las microempresas son un motor para la economía latinoamericana, si bien el 40% pasa la fase de crecimiento y el resto se estancan o desaparecen. Según Santiago Anzola el 80% de estos negocios fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llegan a los 10 años⁴. Por tanto, Zoila Malgrejo, Eva Mora y María Vera, debido al importante papel que ejercen estos negocios en el desarrollo económico local, es necesario entender y analizar la situación real de este tejido empresarial, con el fin

⁴ ANZOLA, Santiago: 2011, "Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas", México D.F.

de implementar programas que busquen mejorar sus niveles de supervivencia ante el incremento de la competencia global⁵.

Este trabajo ayudaría a identificar problemas que podrían incidir en el desarrollo de las microempresas del cantón Milagro y establecer estrategias que ayudarán a que estos negocios puedan tener un control y una organización en el desenvolvimiento de sus actividades. Talento humano, mercadeo y ventas, son áreas que se consideran importantes y necesarias dentro del desarrollo de una empresa, ya que considerando en primer lugar el personal es el recurso necesario e importante de cualquier negocio, ya que son ellos los generadores de las actividades y/o responsabilidades de la naturaleza del negocio. Mercadeo y ventas son áreas netamente relacionadas e influyen en estrategias comerciales que ayudarán a aumentar las finanzas del negocio y a extender su zona de influencia.

⁵ MALGREJO, Zoila; MORA, Eva; VERA, María: 2013, "Competitividad de la Mipyme y desarrollo regional: Estudio del caso " Revista tendencia

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes históricos

Para hablar de las microempresas en el cantón Milagro, primero es importante que se pueda hacer una revisión histórica de la importancia de la microempresa en el país. Tanto en Ecuador como en América Latina y el mundo, las microempresas son generadoras de ofertas de trabajo, así como de ingresos e interacción en la red social creando nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

No es fácil encontrar una definición holística para la microempresa debido a su diversidad; de manera general son “empresas de pequeña escala, que no separan claramente las cuentas del negocio y de la familia y, en general, que operan en condiciones de alta informalidad”⁶. La Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) financió el Estudio Nacional de la Microempresa en Ecuador a través del Proyecto SALTO⁷, en donde se utilizó información existente, organizó una serie de grupos focales con microempresarios de Quito y Guayaquil, y durante el 2004 realizó una encuesta nacional a 17.738 microempresarios. En este estudio se pudo recopilar que Las microempresas ecuatorianas emplean a más de un millón de trabajadores con ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 10 y 15%.

En la actualidad las microempresas se han convertido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza.

⁶ BID (2005) “El Grupo BID y la Microempresa (1990-2004) Resultados de 15 años de trabajo”. Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo, Diciembre 2005, Washington DC, USA.

⁷ USAID (2005) “Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. Resultados del Estudio de Línea de Base de 2004”. Proyecto SALTO (por sus siglas en inglés Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order). El informe completo se encuentra disponible en el sitio web de SALTO: www.salto-ecuador.com

Para Durán M. y Nevares S. las microempresas deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad⁸. Esto quiere decir, que por más que una empresa sea pequeña no se deben olvidar aspectos organizativos que son importantes para su funcionamiento y supervivencia en el mercado.

Tomando en cuenta lo que muestran los autores Durán y Nevares, queda más fundamentado el trabajo que se busca a realizar con las microempresas en el cantón Milagro, ayudando a que estas puedan tener buenos y excelentes procesos en el área administrativa y comercial, indiferentemente si es grande o pequeña su labor.

2.1.2. Fundamentación

Gestión, dirección y diagnóstico empresarial

Según lo manifestado por Eslava⁹

El análisis y diagnóstico empresarial debe permitir que el equipo directivo de la empresa, sea cual sea su responsabilidad funcional conozca cuanto antes en qué posición se encuentra la empresa para poder adoptar las medidas de gestión correctoras cuando la trayectoria no sea la deseable.

El diagnóstico empresarial, es considerado como una de los instrumentos de gestión importantes y de fácil estudio, ya que permite a los directivos de una empresa identificar la situación actual de su negocio; así como también proporciona una imagen real sobre los problemas existentes a nivel departamental y organizacional, falencias a nivel de procesos y factores que limitan el desarrollo, supervivencia o crecimiento de la institución dentro del mercado en el que desempeñan sus actividades.

⁸ DURÁN, M. O., & NEVARES, S. 2016. Talento humano en la microempresa informal. Dominio de las Ciencias, 247-256.

⁹ ESLAVA, J. 2012. *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Con base a esta perspectiva, la ejecución de un diagnóstico empresarial facilita información con relación a las principales causas de los problemas internos de la empresa; y por lo tanto, constituye un elemento fundamental para la toma de decisiones. Así como también, les permite a los directivos direccionar sus esfuerzos estratégicos hacia la solución de problemas específicos de una manera eficaz y eficiente, disminuyendo de esta forma los desperdicios de recursos.

Aunque en la mayoría de las organizaciones, los diagnósticos empresariales pueden ser ejecutados por consultores externos con la finalidad de garantizar la confiabilidad de los resultados. En algunos asuntos, los procesos de diagnóstico se realizan bajo la responsabilidad de los directivos de la empresa, para lo cual pueden considerarse diferentes metodologías de aplicación que se adaptan a las condiciones y situación real de la empresa.

De acuerdo a la información publicada por Sergio Romagnoli¹⁰

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Las metodologías para la aplicación de los diagnósticos empresariales pueden ser clasificadas de dos formas: diagnósticos integrales y diagnósticos específicos. En el caso de los diagnósticos integrales, se destacan por la revisión y análisis de un extenso número de variables o factores empresariales, los cuales reciben una valoración por parte del consultor a cargo del estudio. En otro apartado, los diagnósticos específicos se enfocan en la revisión y análisis de determinados procesos internos, ya sean estos a nivel productivo, financiero, administrativos, entre otros; así como también pueden ejecutarse a nivel externo, entre los cuales se destacan los estudios de mercado y del comportamiento de los consumidores del sector en el que opera la empresa. Existen diagnósticos que miden si una empresa emplea técnicas de fabricación delgadas; Si su gestión de compras y de la cadena de

¹⁰ ROMAGNOLI, S. 2015. *Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial*. Buenos Aires: Fruticultura y Diversificación.

suministro es efectiva; Si su cartografía de mercado es sólida y su gestión de proyectos hasta la velocidad. Las empresas pueden analizar sus necesidades de contratación o compararse con empresas similares con un índice de Benchmarking de diagnóstico y así sucesivamente (Romagnoli, 2015).

Para Sergio Romagnoli¹¹ el primer paso fundamental para lograr un diagnóstico eficaz, radica en establecer las directrices de evaluación. Para este efecto, será importante analizar los requerimientos de los grupos de interés para la empresa; esto involucra aspectos relacionados al mercado o clientes de la organización, puesto que resulta fundamental determinar qué factores debe cumplir la empresa para lograr sus objetivos de mercado, consecuentemente a partir de dichos lineamientos se podrá identificar qué aspectos se deben corregir o mejorar a nivel interno.

En segundo lugar, otro de los aspectos importantes que se deben considerar durante la ejecución de un diagnóstico empresarial, radica en establecer de forma clara y detallada la situación actual de la empresa; para lo cual, se procederá a realizar una investigación interna a profundidad, a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos a partir de fuentes primarias, tales como encuestas y entrevistas al personal de la empresa, o la observación directa; así como también será necesario realizar una revisión documental de la información histórica de la organización.

Como tercer parámetro, Romagnoli determina la importancia de establecer el alcance del diagnóstico empresarial con base a la situación real de la empresa. Finalmente, como cuarto elemento esencial del proceso, será importante realizar una pregunta clave con la finalidad de determinar la razón por la cual la empresa no puede alcanzar las directrices de referencia con base al mercado o a los clientes, previamente establecidas.

Es importante considerar que para que un diagnóstico de negocios sea eficaz, la persona que lo dirige puede interpretar correctamente lo que el diagnóstico revela sobre el negocio y a su vez debe ser capaz de identificar, prescribir o entregar soluciones adecuadas para hacer frente a lo que muestra el diagnóstico. Así mismo, un elemento clave del proceso radica en la capacidad de un asesor o agente para

¹¹ ROMAGNOLI, S. 2015. *Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial*. Buenos Aires: Fruticultura y Divercificación.

evaluar un negocio, buscar y recoger las señales, el conocimiento de los remedios que existen y dónde se encuentran pueden adquirirse a través de la formación, la investigación, la experiencia y la voluntad de ir más allá para obtener la información que requiere.

Con respecto a las teorías de la administración, existen grandes aportes de diversos expertos en esta área; en este caso, Ailín Lockward¹², señaló lo siguiente:

Como es de esperarse en un sistema desarrollándose continuamente, los conocimientos y funcionamientos de la empresa no se mantienen por siempre estáticos. A medida que las sociedades cambian, las empresas lo hacen para responder a sus necesidades. Esto no quiere decir que todo lo pasado es obsoleto ya que de no existirlo el futuro no tuviese bases por ellos todas las teorías pasadas son la forma de mejorar las condiciones.

En vista de ello, la administración y sus postulados no han sido siempre un pensamiento universal; por lo que al pasar de los años han surgido teóricos que, bajo su concepción, intentaron explicar las formas efectivas de administración en las organizaciones. Según Chiavenato, citado por Rómulo Osorio¹³, “existen 7 enfoques de administración: clásico, neoclásico, humanístico, estructuralista, del comportamiento, sistémico y situacional”.

Procesos administrativos

Según la publicación realizada por docentes de la Universidad Nacional Autónoma de México¹⁴:

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores

¹² LOCKWARD, Ailin. 2011. El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, 36(3), 464-502.

¹³ OSORIO, Rómulo. 2013. *Análisis del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas*. Cartagena: Universidad de Cartagena.

¹⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. 2015. *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos.

Con base a esta perspectiva, se puede decir que los procedimientos administrativos son un conjunto o sistema de reglas que rigen los procedimientos para administrar una organización. Estos procedimientos tienen el propósito de establecer la eficiencia, consistencia, responsabilidad y rendición de cuentas. Los procedimientos administrativos son importantes puesto que proporcionan las directrices bajo las cuales se rige una organización; así como también ayudan a establecer la legitimidad de la acción de la administración asegurando que la aplicación de las reglas y decisiones de gestión se hace de manera objetiva, justa y consistente.

Funciones administrativas

De acuerdo a Luna González¹⁵:

Se define como proceso administrativo al conjunto y secuencia de las actividades administrativas, con base a las diferentes funciones administrativas tales como planeación, organización, dirección y control, de este modo esta actividad es un proceso sistemático para los éxitos de los objetivos.

Esto quiere decir que las funciones de los procesos administrativos, planeación, control, organización, dirección se encuentran en constante interacción.

Función de planeación

Se determina esta actividad como función administrativa de la cual se consideran los siguientes pasos, David Méndez¹⁶.

- Definir los objetivos: se debe realizar los objetivos acordes al proyecto pretendiéndolos alcanzar.

¹⁵ GONZÁLEZ, Luna. 2014. *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

¹⁶ MÉNDEZ, David. 2012. *Proceso de planeación*. Madrid: Palibrio, Aug.

- Verificar la situación actual: es este caso se debe realizar una evaluación de la situación que se encuentra de forma actual en la organización.
- Desarrollar indicios sobre las condiciones futuras: Las deducciones ayudan a la realización de las deducciones en el ambiente de los planes de las acciones.
- Analizar las alternativas de acción: en el paso da interés al encuentro de recursos alternativos de acción.
- Implementar el plan evaluando los resultados: de esta forma se debe realizar el plan determinando y evaluando los resultados, generando una garantía para la ejecución dentro de la empresa.

Función de organización

Según María Blandez¹⁷, como importancia de la organización se atribuye a cierta consideración de factores entre esto se presentan a continuación:

- Es una actividad obligada a llevar continuidad, ya que la empresa está sujeta a tener cambios constantes.
- Es un medio constante en el que se lleva la mejor forma de obtener los objetivos.
- Abastece los procesos para desarrollar las actividades de forma eficiente.
- Genera la disminución de la lentitud, costos e incrementando la productividad.
- Elimina la duplicidad de funciones.

Función de dirección

De acuerdo a José Manuel y Ana Rodríguez¹⁸, las etapas de la dirección son las siguientes:

- Delegación de autoridad, teniendo en conocimiento que el administrar es hacer actividades a través de otros.
- Realización de autoridad en el cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases y auxiliares.

¹⁷ BLANDEZ, María 2016. *Proceso administrativo*. Barcelona: Editorial Digital UNID.

¹⁸ MANUEL, J., & RODRÍGUEZ, A. 2017. *Estrategia administrativa* . Madrid: ESIC Editorial.

- Establecimiento de los canales de comunicación mediante los cuales se deben ejercer controles en los resultados.
- Supervisión de los ejercicios de la autoridad esto realizado en forma simultáneamente en la ejecución de las órdenes.

Función de control

Finalizando con este tipo de actividad se considera en el establecimiento de los sistemas que permiten la medición de los resultados anteriores, los mismo que mantienen relación con los proyectados, teniendo como fin el conocer si se obtuvo lo esperado, con el fin de corregir y mejorar, permitiendo la creación de nuevos planes. De la misma forma se debe retribuir que en la función administrativa el control es el que procesa la medición de desempeño laboral, haciendo comparación de los objetivos con los resultados generando actividades correctas en el caso de corregir si este es necesario (Moreno, 2013).

Importancia y ventajas del control

Para José Moreno¹⁹, existen elementos que se identifican dentro de la importancia y ventaja del control, y estos se detallan a continuación:

- Establecimiento de medidas para corregir actividades de tal manera que se alcancen de forma exitosa los planes propuestos.
- La actividad de control se aplica a todas las cosas, personas y actos.
- Determinación y análisis de las causas en la que se pueden originar las desviaciones evitando que se presenten en el futuro.
- Proporción de información acerca de las situaciones de ejecución en los planes que sirven como fundamento acerca de las situaciones de planeación.
- Aplicación incidente de forma directa en la racionalización de la administración donde se logre obtener una mejor productividad para la empresa.

¹⁹ MORENO, José. 2013. *Procedimiento y proceso administrativo*. Madrid: LA ley.

Plan de negocio

Para María del Mar Cabrerizo²⁰:

El plan de negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde las definiciones de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica.

Antes de iniciar un nuevo negocio o ampliar un negocio existente, debe desarrollar un plan de negocios. El plan de negocios servirá muchos propósitos. En primer lugar, le ayudará a definir el propósito de su negocio y organizarla. También ayuda a determinar los patrones de crecimiento del negocio y cualquier problema consiguientes antes de que surjan; permitiéndole así a tratar más eficazmente con ellos. El plan de negocios es un acuerdo sobre cómo su equipo directivo tiene previsto llevar a cabo ciertas funciones para lograr resultados empresariales y sirven como un medio para medir la compañía de rendimiento. Por último, el plan de negocios es un documento que ayudará cuando el aumento de capital de los bancos, inversores privados, o de otras fuentes. El plan de negocios debe comunicar fuertemente el concepto de negocio, su viabilidad, el modelo de negocio y la estructura de gestión que serán utilizados para alcanzar los objetivos de negocio.

Aquí hay una hoja de ruta, o lista de control, que le guiará en su escritura. Pese a cada plan de negocios debe reflejar las oportunidades, los conceptos y equipo empresarial que se adapte a una empresa en particular, es importante considerar toda la gama de cuestiones que usted y sus potenciales inversores es probable enfrentar. Un plan de negocios a menudo construir y refinar los conceptos clave desarrollado dentro de la prueba de concepto de negocios (estudio de viabilidad) que usted llevó a cabo para justificar formalmente el concepto de negocio antes de comprometerse los recursos necesarios para desarrollar un plan de negocios formal.

Los mejores planes de negocio son las dos guías de gestión y herramientas de venta.

- Escribir un plan de negocios debe ayudar a pensar a través de la mayor parte de los problemas que se enfrentarán en el inicio de un negocio.

²⁰ CABRERIZO, Mar. 2010. *Plan de negocio*. México: Editorial Vértice.

Aunque usted no lo hará evitar todas las sorpresas, por lo menos debe ser capaz de planificar para las más probables eventualidades, liberarse para responder creativamente a las verdaderas sorpresas.

- Comunicar un plan de negocios para los socios - incluyendo inversionistas, principales clientes o proveedores, y empleados clave - deben generar información útil sobre todos los aspectos del negocio.
- Por último, el propio plan de negocios debe servir como una herramienta útil a lo largo de con el contacto personal para convencer a estos socios para firmar en a su visión.

Plan de mercadeo

Hablar de plan de mercadeo dentro de la presente investigación, ayudará a profundizar sobre las variables mercadológicas sobre las cuales deben fundamentarse los negocios.

De acuerdo a Quico Marín²¹:

El plan de mercadeo es una herramienta que sirve a los directivos de la empresa para tener mayor control sobre la situación de los productos que ofrece la empresa, su posicionamiento respecto a los agentes económicos que le rodean, y sobre las acciones comerciales que se pueden tomar para paliar algunas deficiencias o mejorar/mantener algunos aspectos.

La planificación de mercadeo constituye un proceso estructurado de análisis de los factores del mercado, el establecimiento de objetivos mercadológicos, el desarrollo de estrategias y su ejecución y control para lograr los objetivos previamente propuestos. No obstante, el éxito de las actividades de producción y comercialización dependerá del correcto desarrollo y aplicación de los elementos del marketing.

²¹ MARÍN, Quico. 2011. *Elaboración del plan de marketing: Aplicación en Excel*. Barcelona: Profit Editorial.

William Cohen²², considera que en la actualidad las situaciones del mercado cambian de manera vertiginosa, la planificación de mercadeo resulta fundamental para todas las empresas que buscan alcanzar beneficios a largo plazo proporcionando valor a sus clientes. En este contexto, el plan de marketing les permite a las empresas reducir las brechas entre la planificación estratégica y la situación del mercado, lo que resulta útil para que estas puedan adaptarse a los cambios que se suscitan en el entorno empresarial. Desde esta perspectiva, es preciso destacar que los consumidores por lo general prefieren a las empresas que son capaces de satisfacer sus necesidades de la mejor forma y particularmente a aquellos negocios que proporcionar un valor agregado a largo plazo. Como resultado, las expectativas y percepciones de los consumidores en relación a las empresas pueden proporcionarles una ventaja competitiva y consecuentemente resultará en el éxito de las actividades de comercialización. El plan de mercadeo al desarrollarse, luego haber efectuado una previa evaluación para identificar qué es lo que se desea lograr, generará las ventajas que se describen a continuación:

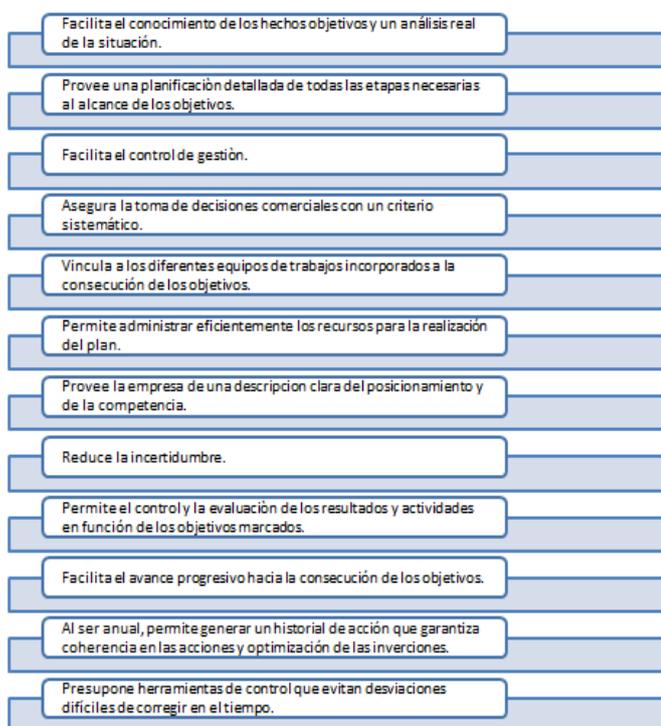


Figura 1 Ventajas del plan de mercadeo

Elaborado por: Miossotty Naranjo

²² COHEN, William. 2010. *Plan de marketing*. Madrid: El Deusto.

Las 4 “P”

Según la publicación realizada por la editorial Marketing Publishing Center²³:

El concepto de <<marketing mix>> se fundamenta en que existen cuatro elementos básicos que una empresa puede <<gestionar>> para lograr que su oferta sea aceptada y comprada por sus mercados. Esos cuatro elementos son:

- Producto (o servicio).
- Precio.
- Distribución (o plaza).
- Comunicación (o promoción).

Las actividades de comercialización se desarrollan bajo la influencia de varias variables, las cuales pueden ser controladas por la empresa para obtener una respuesta positiva del mercado objetivo, estos elementos se combinan mediante la aplicación de estrategias mercadológicas enfocadas a los consumidores, esta combinación de elementos se conoce como “*marketing mix*”.

Ahondando más sobre el plan de mercadeo, se manifiesta que estas herramientas van más allá de establecer simples objetivos y estrategias, se deben tomar en consideración, si se cuenta con el capital necesario, así como de los resultados de información, para sustentar aquella actividad en pro de la organizaciones.

La propuesta de la empresa orientada a proporcionar satisfacción a los consumidores, se basa en el desarrollo de actividades de marketing auditables que se dividen en cuatro grupos principales. Estos elementos de marketing mix incluyen: el producto, el precio, la plaza y la promoción. El desarrollo de una combinación adecuada de estos elementos requerirá en primer lugar de un análisis profundo del mercado, experiencia y creatividad de los mercadólogos, puesto que cada uno de estos elementos se

²³ MARKETING PUBLISHING CENTER . 2010. *Promoción de ventas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

encuentra interconectado. Referenciando la información expuesta por David Ballantyne y otros²⁴, a continuación se detalla cada una de las variables de las 4 “P”

- **Producto:** Según (Belí, 2010, pág. 15), “Es un conjunto de atributos físicos, de servicios y simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador”. Involucra los aspectos para su desarrollo, la definición, tipo, y los aspectos relacionados al mismo, tales como las garantías, la calidad, presentación, características, entre otros aspectos.
- **Precio:** Para (Casado, 2010, pág. 233), “Cantidad monetaria que se le asigna a un producto para que sea adquirido por el consumidor, pagando una contraprestación, esperando obtener satisfacción con lo adquirido”. Representa el segundo elemento de la mezcla del marketing, sin embargo este juega un papel fundamental en la comercialización, su determinación depende de factores como los costos, la competencia y la demanda de los consumidores, además puede establecerse en base a diferentes tipos de estrategias.
- **Plaza:** (Dvoski, 2010, pág. 34), “Comprende o abarca el lugar en el cual se expondrá un producto o servicio para un público objetivo, así como abarca la forma y proceso de distribución”. En la mezcla del marketing, la plaza corresponde al tercer elemento que permite definir el tipo de distribución que se desarrollará para comercializar el producto, en este caso se puede trabajar con diferentes canales de distribución y diferentes niveles dependiendo del número de intermediarios que intervengan en el proceso.
- **Promoción:** Según (Pedroza, 2010, pág. 37), “La promoción está basada en el proceso de comunicación, para dar a conocer e impulsar un bien o servicio”. Por ello como referencia a lo expuesto, la promoción es el último elemento de la mezcla del marketing, no obstante es uno de los más importantes puesto que de ello dependerá que la empresa proporcione a los consumidores la

²⁴ BALLANTYNE, D., CHRISTOPHER, M., & PAYNE, A. (2010). *Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

información necesaria con respecto al producto, incluye las acciones de publicidad basada en técnicas de comunicación, activaciones, y el desarrollo de estrategias de promoción de ventas.

Talento humano

Para George Bohlander y Scott Snell²⁵:

“El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización.”

El capital humano puede representar:

- La simbiosis de conocimiento (el conocimiento, tal vez, el know-how) y los cambios manejables que involucra a los actores humanos.
- El capital humano es un concepto de la economía para darse cuenta de las consecuencias económicas de la acumulación de conocimientos y habilidades de un individuo o una corporación. Por lo tanto, incluye no sólo el conocimiento, la experiencia y el talento, sino también su estado de salud o enfermedad de la resistencia física.
- El conjunto de capacidades, conocimientos y habilidades adquiridas por una persona en la vida a través de la educación y la formación y la mejora de la productividad en el mercado laboral, así como en sus otras actividades.
- La fuerza colectiva de los recursos humanos disponibles en la organización. Es en última instancia, los medios de producción.

Básicamente, se puede decir que el talento humano, también conocido como capital humano, representa el conjunto de habilidades, capacidades, talentos y experiencias que posee un individuo y que determinan su capacidad para poder desempeñarse en el ámbito laboral. Por lo tanto, el capital humano es una fuente de valor añadido para

²⁵ BOHLANDER, George y SNELL, Scott. 2010. Administración de recursos humanos, México, Pearson

el individuo, de la misma forma como el capital físico puede ser importante para una empresa. Sin embargo, la teoría del capital humano ha demostrado, que más allá de los beneficios individuales, el capital humano es también uno de los principales motores del crecimiento para las empresas y las naciones que la desarrollan.

Si se considera que el crecimiento está estrechamente vinculado con el desempeño de la empresa, sigue siendo necesario medir los resultados obtenidos a través de la actuación individual y colectiva de sus empleados. Esta actuación se basa en la coherencia entre la estrategia de negocios y su aplicación en misión, objetivos y tareas a medida y escalables. Esta variación requiere sólo para revisar las principales áreas de recursos humanos; que se basa en el hecho de la gestión del talento humano.

Una gestión orientada y análisis de habilidades previsto, que incluye una proporción real y jerarquía de las acciones que se deberán realizar en el tiempo determinado, teniendo en cuenta la finalidad prevista. Por lo tanto, resulta fundamental la implementación de una política de contratación y estrategias de desarrollo de las competencias, que incluye no sólo una perspectiva individual, sino también colectiva y de negocios. La adquisición de una empresa con el talento de su personal, es también parte de esta dimensión.

De hecho, los trabajadores que se capacita tienen la experiencia, el conocimiento cultural y la importancia intelectual. Por lo tanto, son más productivos y pueden mejorar constantemente su eficiencia. Consecuentemente, la eficacia y la eficiencia les permiten ser más innovadores. En este contexto, la teoría del capital humano asegura que sea más rentable invertir en la capacitación y desarrollo de las personas en las empresas, lo cual a su vez le permitirá el retorno de la inversión a largo plazo.

A raíz de la simple idea de la necesidad de que los seres humanos alcancen su plena capacidad productiva para bien de la empresa, es necesario considerar otros factores que intervienen, por ejemplo: cuando viven en un entorno que garantice su seguridad, el respeto de su identidad, y la creación de condiciones favorables para su desarrollo a lo largo de sus carreras. En este caso para asegurar y hacer crecer su capital humano las empresas:

- Proporcionar la política de gestión a medida de las necesidades existentes y recursos de cada categoría de empleados, incluidos los jóvenes y las personas mayores.
- Abrir sus filas a las categorías de personas que históricamente han sido discriminados en la contratación.
- Crear un entorno favorable para la expresión de las competencias, la capitalización, la distribución.
- Aumentar las oportunidades de desarrollo que fomenten la movilidad de todos dentro de la empresa.

Este conjunto particular de atributos determina la capacidad de trabajo y la producción. El capital humano influye fuertemente en la productividad total de los factores y el proceso de crecimiento de la economía. Esta es una de las principales razones por las que las empresas deben invertir en políticas de capacitación y entornos laborales saludables. En este caso se considera que la formación contribuirá a que la empresa pueda desarrollar su capital humano y apoyar los cambios.

Según lo menciona Alberto Acosta ²⁶ “La gestión del talento humano es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella y para ella”.

La gestión del talento humano constituye el enfoque estratégico aplicado a nivel empresarial, básicamente se basa en las habilidades de captar talento humano altamente calificado, así como también para desarrollar, motivar y retener al personal actual, de modo que puedan contribuir eficientemente en la consecución de los objetivos planteados. Generalmente, las empresas que desarrollan estrategias de recursos humanos asignan esta responsabilidad al departamento especializado de talento humano, sin embargo, es necesario que el área administrativa se mantenga al tanto de estos procesos.

Este proceso involucra las actividades de contratación, gestión de carrera, formación, evaluación del desempeño, gestión de conflictos, la participación, la satisfacción en el

²⁶ ACOSTA, ALBERTO JORGE. Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería / Alberto Jorge Acosta, Nuria Fernández, Marta Mollón. -- Madrid : Pearson Educación, [2002] XIII, 296 p. : il. ; 24 cm

trabajo y las condiciones en las que desempeñan sus funciones el personal de la empresa.

Por tratarse de un conjunto de prácticas desarrolladas para gestionar, movilizar y desarrollar los recursos humanos dentro de la organización, en la actualidad ha adquirido mayor relevancia en las empresas. Su funcionamiento principalmente debe tener como objetivo mejorar la comunicación interna y el desempeño de quienes la integran. Sin embargo, para esto se requiere de un perfecto conocimiento sobre la empresa, así como también una comprensión clara de todos los factores que intervienen en el desarrollo de sus procesos.

Actualmente, muchas son las empresas que desarrollan una gestión del talento humano, esto puede ser ejecutado en cualquier etapa del proceso, el mismo que involucra una serie de aspectos que van desde el reclutamiento de personal, la asignación dentro de un cargo en la empresa, su capacitación y motivación, la evaluación de su desempeño y finalmente el desarrollo y aplicación de planes orientados a la mejora continua. Sin embargo, estos procesos generalmente van a depender del tamaño de la empresa y el número de empleados que posea.

Así mismo, la gestión de talento humano le permite a los gerentes desempeñar de mejor manera los procesos de contratación, de este modo se pueden obtener mejores resultados de la recuperación de puestos de trabajo y habilidades personales del talento humano de la empresa, así como la optimización de las condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, resulta indispensable para el buen funcionamiento de las empresas que se seleccione sólo a talento humano calificado, es decir, quienes cumplan con los requerimientos establecidos para cada puesto de trabajo.

En este contexto, se puede decir que la gestión de talento humano está relacionada directamente con la coordinación del personal de la empresa y las habilidades y capacidades que éste pueda demostrar al desempeñar sus funciones dentro de la organización. Esto se desarrolla a través de un análisis y evaluación de cada individuo y sus habilidades en relación al cargo que desempeña.

Si se considera que cada empleado de la empresa posee diferentes habilidades y talentos que pueden demostrar en el ámbito laboral, puede que resulte más complicado para la empresa identificar adecuadamente quienes se ajustan a la política

empresarial establecida. Por lo tanto, se hace necesario la ejecución de procedimientos eficaces de gestión de talento humano, de modo que les permita a los responsables realizar un nombramiento de cargos de forma apropiada.

El desarrollo de una estrategia de gestión de talento humano también involucra el intercambio de información en relación a los empleados de la empresa y su experiencia profesional tanto en la empresa como en otras organizaciones donde se haya desempeñado anteriormente. Esto le facilitará a los diferentes departamentos conocer el talento humano del que disponen en la empresa y asignar funciones ajustadas a la capacidad de cada empleado.

Es importante considerar que la gestión de talento humano no generaría los resultados esperados sin la aplicación de un sistema que les permita a los responsables de la gestión reconocer claramente los resultados del rendimiento del personal de la empresa. En este caso es posible identificar si un empleado rinde lo esperado o el contrario es preciso aplicar los correctivos necesarios para motivarlos y fomentar la mejora continua.

De acuerdo a lo indicado por German Puentes²⁷:

La gestión de recursos humanos también se puede definir como la combinación de técnicas y arte mediante la cual los organismos toman las importantes decisiones que determinan qué cantidad y calidad de recursos humanos se requieren, cómo y dónde se van a obtener las personas que se necesitan, y de qué manera se han de combinar las políticas de enganche y de ubicación para lograr al máximo determinado objetivo.

La ejecución de un programa estratégico de gestión de talento humano puede contribuir a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos propuestos. Es en este aspecto que la función empieza a existir y ser visto en la empresa: la grabación, monitoreo y control de los datos y el grupo de personal de la empresa individual, la aplicación de las leyes y reglamentos en la empresa, preparación de los comités y reuniones, mantener el orden y control y que señala el trabajo.

²⁷ PUENTES, German 2009: La carrera administrativa en el marco de la función pública, México D.F.

Considerando que la gestión de recursos humanos se refiere a cualquier forma de organización, comparte dos categorías de actividades: la administración de personal y el desarrollo de recursos humanos. La administración de personal es en todas las tareas administrativas (a menudo obligatoria) Gestión del personal: gestión de nóminas, contratos de trabajo, la regulación de las contribuciones del empleador, gestionar la licencia y ausencias. Mientras que el desarrollo de los recursos humanos incluye: reclutamiento, evaluación, compensación, gestión del talento (incluida la formación) y gestión de la carrera.

En este contexto, la gestión de talento humano permitirá obtener una mejor participación del talento humano de la empresa, mejores resultados en el rendimiento, la productividad, la innovación y el aprendizaje. Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que no existe una estrategia estandarizada para optimizar el talento de los empleados, es importante que los directivos de la empresa tengan en consideración desarrollar aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Evaluación de los resultados en relación a los objetivos empresariales: un factor importante para lograr los objetivos propuestos es la descripción adecuada de los puestos de trabajo, ya que los resultados dependerán en gran medida de la forma en que los empleados desempeñen cada una de las funciones asignadas. En este caso es necesario que se ejecute una evaluación constante que permita identificar la necesidad de aplicar medidas para corregir falencias internas.
- Desarrollo de estrategias de talento humano: es sabido que para las empresas el desarrollo y aplicación de estrategias es necesario para poder desempeñarse y competir eficientemente en el mercado. En este caso las estrategias deben involucrar todas las áreas que conforman la empresa y consecuentemente las estrategias de talento humano deben ser integradas a la planificación estratégica general de la empresa.

Capacitación y Desarrollo: otro de los aspectos clave que se debe considerar en la gestión de talento humano es la ejecución de programas de capacitación para los empleados. Con la finalidad de lograr la mejora continua de la empresa, los directivos suelen proporcionar capacitación a su personal no solo para corregir las falencias que

podrían tener sino para que éstos puedan explotar sus habilidades y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

2.2. MARCO LEGAL

La legislación que de alguna manera guarda relación con la misma, se encuentra dispersa en diversos cuerpos legales, aunque de manera muy sucinta o indirecta, como por ejemplo:

- Código Civil: contratos,
 - Código penal: incumplimiento a los contratos,
 - Código tributario: impuestos, tributación,
 - Código de comercio: Transacciones, Compra y venta
 - Ley de compañías: constitución legal de micro y medianas empresas,
 - Ley de cooperativas: empresas cooperativas
 - Ley de salud: microempresa de alimentos
 - Ley de Aduanas, importaciones y exportaciones
-
- Mediante acuerdo ministerial del Ministerio de Industrias e Integración MICIP N° #631- del 17 – Dic- 1992, publicado en el R.O. # 107 del 14 – Ene – 1993, se crea la Cámara Nacional de la Microempresa, que ha venido funcionando desde entonces conforme a sus estatutos aprobados.
 - Han existido proyectos de ley reiteradamente propuestos por varios sectores de la microempresa, especialmente la Cámara de la Microempresa, pero no han tenido acogida de las legislaturas.
 - En general el tema de la microempresa y su situación jurídica, ha sido un tema reiteradamente utilizado de forma política pero que no se ha concretado en una eficiente gestión y más que nada ha sido un interés o atención temporal para obtener los votos de apoyo de los microempresarios en los distintos eventos electorales

- Finalmente, el Estado como tal, ha sido indolente a la situación de los microempresarios y no han existido por tanto políticas de estado que reconozcan, protejan y estimulen la actividad productiva de los microempresarios, por ejemplo, comprando su producción de manera preferente, como existe en algunos países del mundo (España, por ejemplo)
- Entre las leyes más cercanas a la Microempresa podemos mencionar la Ley de defensa del artesano, Ley de Fomento Artesanal, y ahora recientemente la Ley de defensa del comerciante minorista.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Emprendedor: Persona con capacidad de visualizar oportunidades de mercado y de articular los recursos necesarios para poner en marcha una actividad productiva.

Empresa: Actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Gestión: Acción de llevar a cabo un proceso complejo, que involucra factores como la creatividad, la innovación y que asume un enfoque proactivo.

Investigación: Búsqueda arriesgada pero metodológica de insumos para los procesos de innovación.

Planeación empresarial: Es la etapa del Modelo de Acompañamiento que tiene como objetivo preparar las iniciativas empresariales seleccionadas para que sean consolidadas en un plan de negocio.

Talento humano: Activo base de una organización para alcanzar el éxito empresarial, ha suplantado al capital físico como fuente de riqueza en la economía de la época en el mundo.

Tecnologías de gestión: Involucran las aplicaciones del conocimiento administrativo y económico con el objeto de proponer nuevas formas del que hacer empresarial

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis general

La informalidad en áreas de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del cantón Milagro influyen en su desarrollo comercial

2.4.2. Hipótesis particulares

- Los dueños de microempresas en el cantón Milagro, entran en la informalidad en el desarrollo de su negocio por la falta de formación en el área administrativa empresarial.
- Los negocios tienen una mala organización y control en el área de talento humano, lo que dificulta obtener empleados más ajustados a su cargo y comprometido con el trabajo.
- Los negocios no establecen estrategias de ventas y/o comercialización, por lo que muchas veces se ven en una monotonía en el mercado que se desenvuelven.

2.4.3. Declaración de variables

Variable de la investigación

Incidencia de la informalidad en la gestión de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del cantón Milagro.

Variable de la propuesta

Estrategias de crecimiento y desarrollo en áreas de talento humano, mercadeo y ventas para las microempresas del Cantón Milagro.

2.4.4. Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Sector microempresarial del cantón Milagro clasificado por actividad

Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnica
Incidencia de la informalidad en la gestión de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del cantón Milagro.	Falencias presentadas a los microempresarios por desconocimiento de áreas de control y planificación de sus negocios	Investigación primaria	Encuesta
Estrategias de crecimiento y desarrollo en áreas de talento humano, mercadeo y ventas para las microempresas del Cantón Milagro.	Tácticas para ayudar a los microempresarios a crecer sosteniblemente en su negocio	Estrategias	Propuesta

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a los objetivos planteados y a los participantes implicados, para el proceso metodológico del estudio se considerarán dos enfoques de investigación como son el cuantitativo y el cualitativo, con la finalidad de hacer una relación con la obtención de datos objetivos, así como holísticos acerca del problema de estudio. La investigación tendrá un diseño paralelo explicativa- descriptiva, debido a la combinación que se realizarán con los dos enfoques a utilizar y porque después de realizar el levantamiento de la información se procederá a realizar un análisis acerca de cada uno de los datos obtenidos y corroborar la existencia de la problemática, para posteriormente plantear estrategias que ayuden a dar solución a la misma.

Enfoque cualitativo

Para cumplir con este enfoque se desarrollará una investigación participativa, en donde se realizará un estudio de casos, el cual permitirá la ubicación de la investigación dentro del cantón Milagro, específicamente en las microempresas de consumo masivo. Arnal, J., Del Rincón, D. y Latorre, A.²⁸ mencionan que mediante el estudio de casos se tiene una aproximación concreta a lo que se vive dentro de una determinada zona de estudio. Para este trabajo se realizará un estudio de casos múltiples, realizado a dueños de los negocios, considerando que, en el momento de la aplicación de este tipo de investigación, se procederá a hacer la definición del contexto, objetivos y a seleccionar a los participantes que aportarán mucho más en la obtención de información para posteriormente hacer la recogida de los datos y su análisis respectivo.

²⁸ ARNAL, J., DEL RINCÓN, D. y LATORRE, A. (2003). Investigación educativa. Metodologías de investigación educativa. Barcelona: Labor.

En conclusión, es necesario mencionar que el propósito de este tipo de investigación no es manifestar la realidad, sino construir una más clara y sólida, que dé respuesta a la duda sistemática (Silva y Aragón, 2000; Stake, 1995, 2013). Es así que por medio de la aplicación del estudio de casos dentro del trabajo, se hará la descripción, explicación y juicio del problema de estudio y el informe que se presentará tendrá una explicación densa, global y simplificada, esclareciendo significados y transmitiendo un conocimiento tácito del estudio.

Enfoque cuantitativo

Este enfoque se sustentará con el desarrollo de un análisis ex post-facto, que según Kerlinger (1983, p.269), este realiza “una búsqueda sistemática y empírica en la que el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente manipulables”.

La investigación ex post-facto se dividirá en dos estudios uno el descriptivo y otro el correlacional. Se habla también de un estudio correlacional, ya que a partir de los datos del estudio descriptivo y mediante el uso de pruebas estadísticas se determinará la relación que existe entre las variables más significativas del problema.

Método de inductivo

El método inductivo y el método deductivo son dos enfoques opuestos a la investigación. Cada método tiene sus ventajas y su uso dependerá de la situación a investigar, el campo que se quiera estudiar o el enfoque que se quiera tener.

El razonamiento deductivo funciona trabajando desde lo más general hacia lo más específico. Se puede comenzar pensando en una teoría sobre algún tema de interés. Luego se reduce a alguna hipótesis específica que se quiera probar.

Por su lado, el método inductivo trabaja de modo opuesto: se empieza desde lo más específico hasta las generalizaciones y teorías más amplias. En el razonamiento inductivo, se comienza con unas observaciones y medidas específicas para llegar a unas conclusiones generales.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la población

La investigación se desarrollará en las microempresas del Cantón Milagro, que según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos²⁹ están asentados 5099 establecimientos económicos, de los cuales 4626 son del sector microempresarial, negocios de los cuales en su mayoría son de la actividad comercial.

3.2.2. Delimitación de la población

Delimitación Geográfica

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Zona: Urbana

Delimitación temporal

Año: 2018 en curso

Delimitación demográfica

Negocios constituidos como microempresas.

3.2.3. Tipo de muestra

Será muestreo probabilístico, aleatorio simple, por lo que se recurrirá a microempresas que cumplan con las características de manera diversa.

²⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO. 2014. *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

3.2.4. Tamaño de la muestra

Considerando como microempresa a las unidades de negocios que tienen máximo 10 empleados y siendo finita la población del sector microempresarial en la zona comercial de Milagro, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Donde:

N: Tamaño de la población: 4626

P: Probabilidad de éxito: 0.5

Q: Probabilidad de fracaso: 0.5

E: Error muestral: 0.05

Z: Nivel de confianza: 95%: 1.96

n: Tamaño de la muestra: 311

Para facilitar el proceso de levantamiento de información se clasificó por naturaleza de negocio a las microempresas en donde se pudo evidenciar lo siguiente:

Cuadro 2. Sector microempresarial del cantón Milagro clasificado por actividad

Tipo de microempresa	Valor	Porcentaje
Comercial	130	42%
Industrial	74	24%
Servicios	107	34%
Total general	311	100%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

3.2.5. Proceso de Selección

Se escogió a la totalidad de la población y de ahí se procedió a desarrollar la muestra para realizar el levantamiento de la información.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos Teóricos

En esta investigación se implementó el método analítico-sintético, ya que por medio de este se pudo hacer un análisis de la situación actual de las microempresas del cantón Milagro y posteriormente conocer que alternativas se podrían plantear para dar solución a los problemas encontrados. Por otro lado, se aplicó el método hipotético-deductivo; puesto que se establecieron las hipótesis, fundamentándose en la realidad laboral de los microempresarios, para luego ser contrastadas por medio de las encuestas.

3.3.2. Métodos Empíricos Fundamentales

Para esta investigación fue esencial el método de la observación, ya que la investigadora pudo estar presente en el campo de investigación y evidenciar más factores ligados a la problemática en estudio.

3.3.3. Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación

La encuesta fue la técnica utilizada para levantar la información de los microempresarios, en donde por medio de un cuestionario de preguntas se pudo recolectar datos relacionados con las diferentes áreas de producción, operación y control de los negocios

3.4. EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Se hizo uso del programa Excel para realizar la tabulación de los datos, ya que se pudo manejar de manera discreta por el limitado número de muestra que se manejaba, además de que se logró a realizar las tablas y definir el respectivo análisis de los datos recolectados

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

ENCUESTAS A LOS MICROEMPRESARIOS DEL CANTÓN MILAGRO

1.- ¿Ha sido creada su empresa con fundamentos estratégicos de planificación y control?

Cuadro 3. Creación de empresa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	3	1%
De acuerdo	7	2%
NA / ND	63	20%
En desacuerdo	115	37%
Muy en desacuerdo	123	40%
Total	311	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Miossotty Naranjo



Figura 2. Creación de empresa

Fuente: Investigación

Elaborado por: Miossotty Naranjo

Según las encuestas el 77% de microempresarios no han definido una planeación estratégica para su negocio, sino que de manera empírica dieron inicios a sus actividades, con un 20% hubieron microempresarios que tocaron el tema de planificación para comenzar su negocio, pero no lo hicieron de manera exhaustiva y con un 3% se pudo ver que hubieron personas que se fijaron en el tema estratégico, debido a la rigurosidad del sector en el que se especializan, según comentaron.

2.- ¿Los procesos de su negocio están controlados?

Cuadro 4. Procesos de la empresa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	20	6%
De acuerdo	12	4%
NA / ND	125	40%
En desacuerdo	78	25%
Muy en desacuerdo	76	24%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

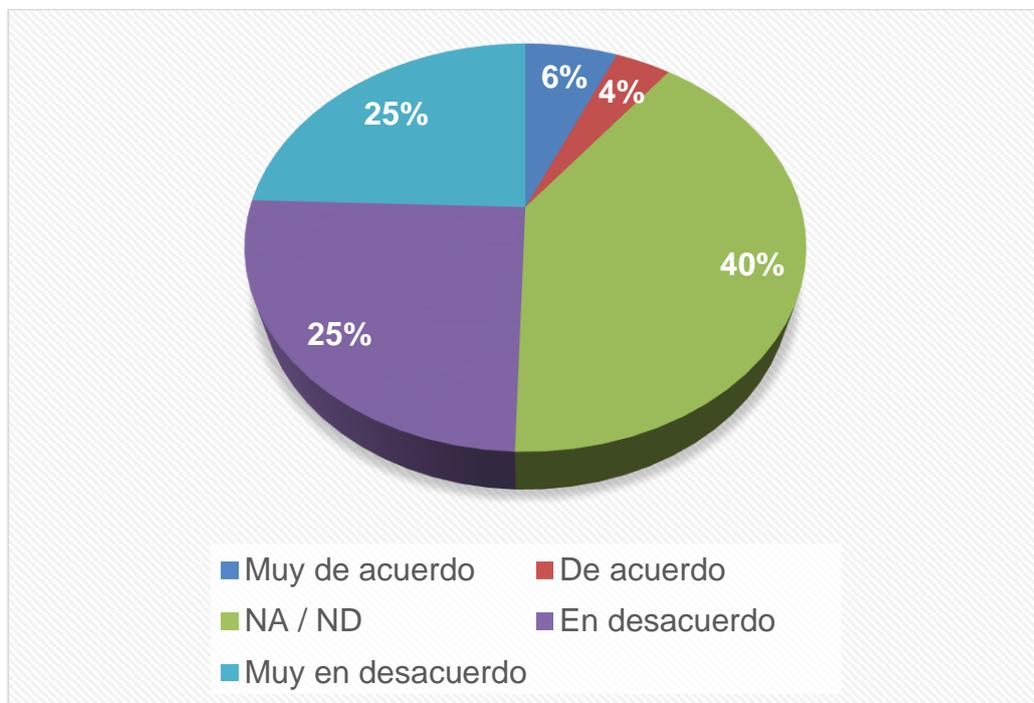


Figura 3. Procesos de la empresa

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 49% de los microempresarios no toman las riendas en el tema del control de los procesos, ya que muchos manifestaron que hasta como se han mantenido ahora no han tenido problemas graves. Más no descartamos a los microempresarios que representan al 10% que están fijados en llevar un mejor control de las actividades de su negocio y a su vez los microempresarios que representan el 40% que son quienes al ponerse en un punto intermedio mencionan que solo cuando ven una necesidad de control empiezan a establecer los cambios dentro de su negocio.

3.- ¿Los empleados conocen la misión y visión del negocio?

Cuadro 5. Misión y visión del negocio

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	23	7%
De acuerdo	78	25%
NA / ND	53	17%
En desacuerdo	101	32%
Muy en desacuerdo	56	18%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

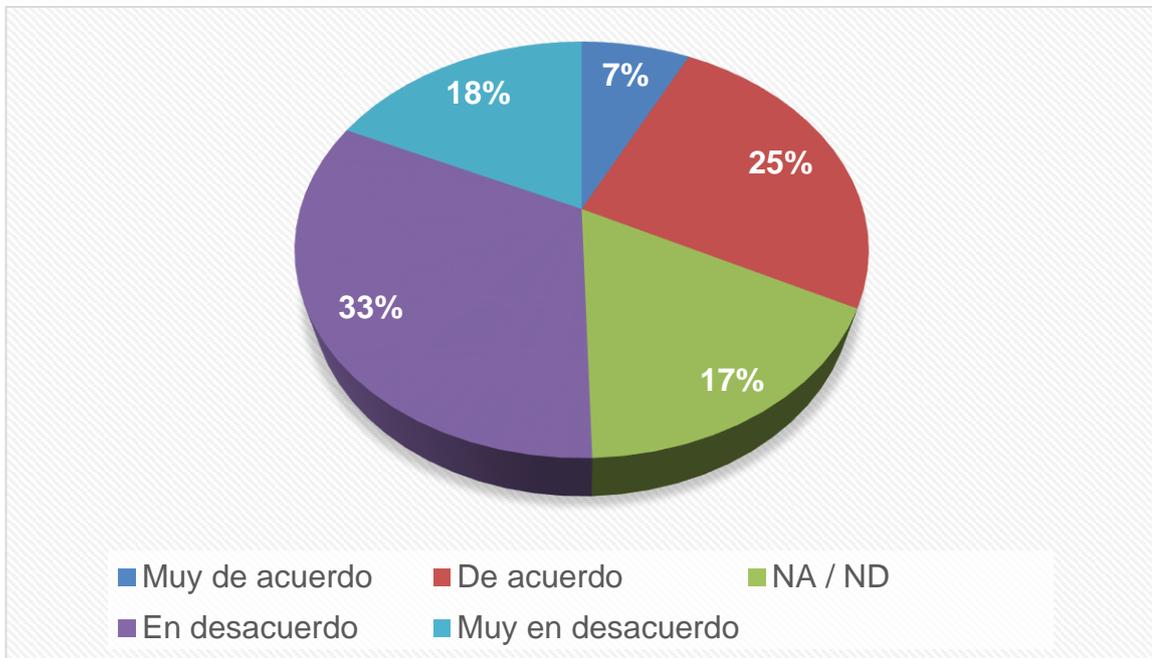


Figura 4. Misión y visión del negocio

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 50% de los microempresarios expresaron que sus empleados desconocen acerca de la naturaleza como tal de la empresa y los objetivos bajo los cuales está fundamentada, evidenciando de esta forma que las microempresas suelen ser asistidas por un personal que quizás no esté comprometido del todo con lo que se recomienda en un futuro dentro del microemprendimiento. Un 32% de los encuestados mencionaron que existe el conocimiento de estos puntos y con un 17% existió una imparcialidad en que los empleados conozcan la identidad del negocio en el que se desarrollan.

4.- ¿Existe la definición de objetivos empresariales?

Cuadro 6. Objetivos empresariales

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	36	12%
De acuerdo	25	8%
NA / ND	83	27%
En desacuerdo	112	36%
Muy en desacuerdo	55	18%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

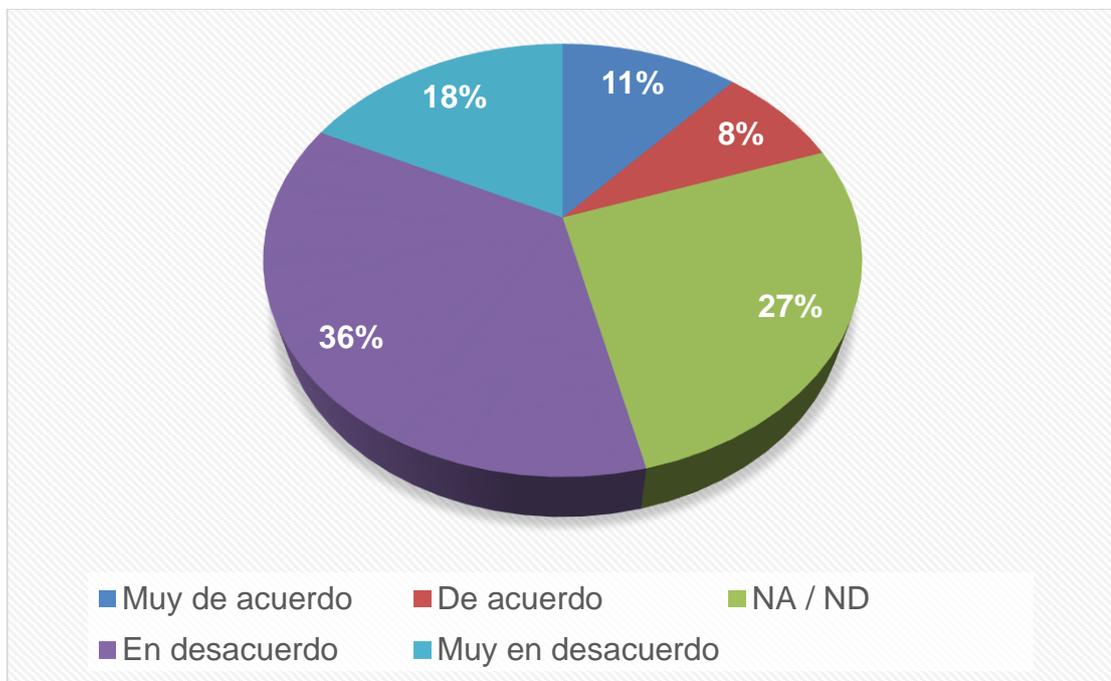


Figura 5. Objetivos empresariales
Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Esta pregunta está muy relacionada con la anterior, ya que los objetivos empresariales se desglosan de la visión de la microempresa, por lo que se corroboró que 54% de los microempresarios mencionan que desconocen los fines bajo los cuales trabajan, por lo que escasamente puede existir una coordinación en el trabajo en equipo y el avance como comunidad de trabajo. Por su parte un 27% dijo que sus empleados uno que otro puede conocer los objetivos, pero no en su totalidad y el 20% certificó que si existe conocimiento.

5.- ¿Existe un alto nivel competitivo y reconocimiento en el mercado de su empresa?

Cuadro 7. Competitividad y reconocimiento en el mercado

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	78	25%
De acuerdo	110	35%
NA / ND	79	25%
En desacuerdo	30	10%
Muy en desacuerdo	14	5%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

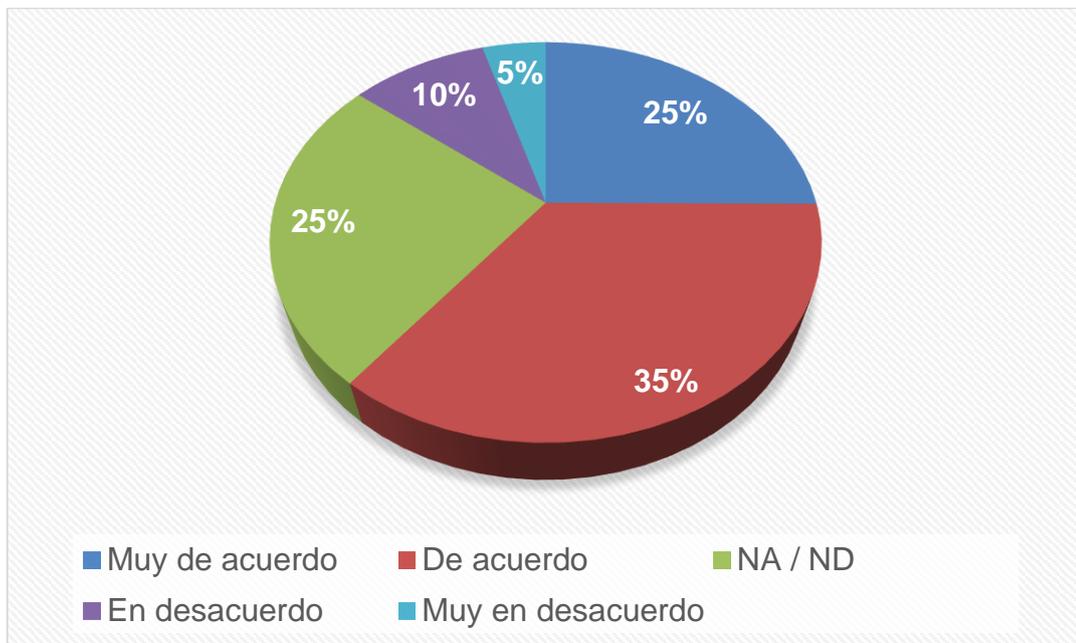


Figura 6. Competitividad y reconocimiento en el mercado

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Un 60% de los microempresarios reconocen que dentro del mercado existen niveles competitivos y de reconocimiento, por lo que en muchos casos se han tenido que acoplar a las exigencias del mismo, aunque no han logrado mantener el nivel constantemente. El 25% mencionó que su mercado ha sido menos conflicto debido a la escasez de competencia, por lo que las exigencias suelen ser las mínimas y por último, el 15% reconoció que su negocio no cumple con los estándares de competitividad.

6.- ¿Su empresa maneja precios más bajos que la competencia?

Cuadro 8. Precios en relación con la competencia

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	52	17%
De acuerdo	21	7%
NA / ND	14	5%
En desacuerdo	136	44%
Muy en desacuerdo	88	28%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

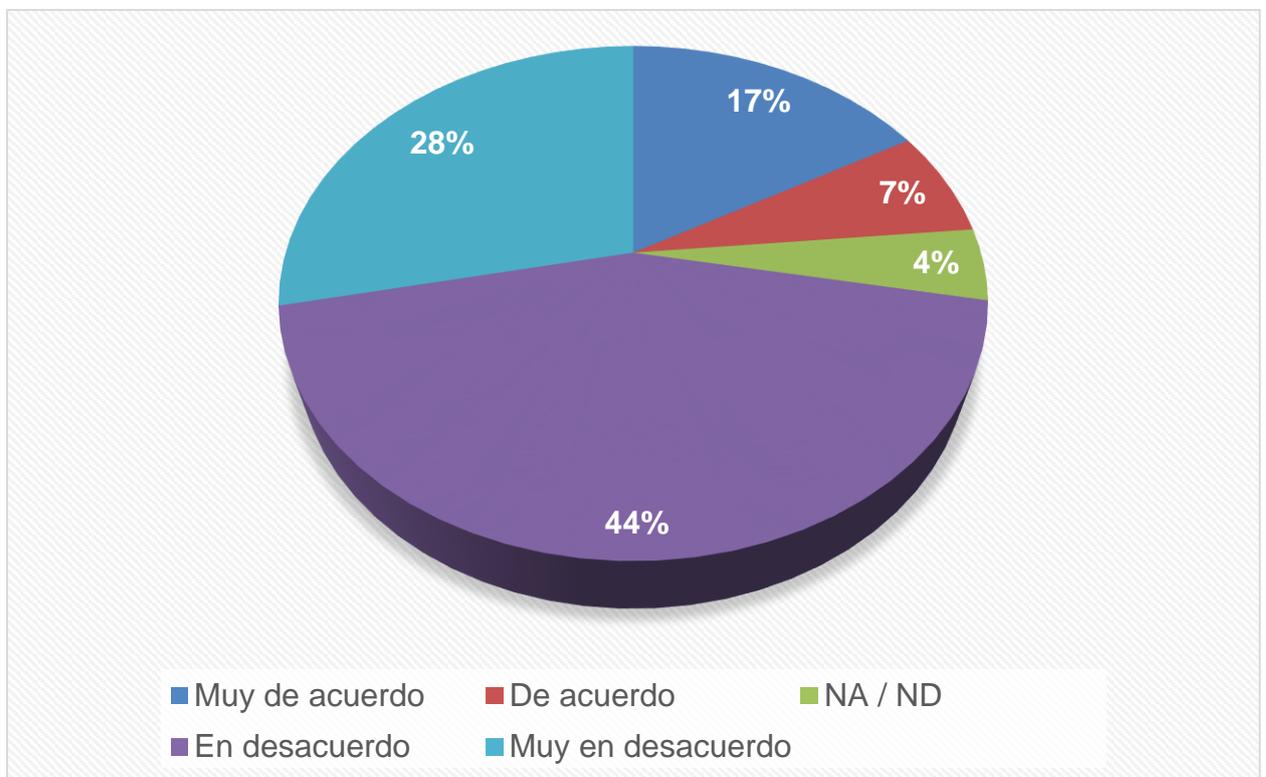


Figura 7. Precios en relación con la competencia

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 72% de los microempresarios se mostraron en desacuerdo cuando se les mencionó si manejan precios más bajos que de la competencia. Lo que resulta evidenciar que manejan precios iguales o superiores al mercado y se mantienen en el mismo. El 24% demostró trabajar en precios por debajo de la competencia, debido a la disputa de clientes a la que se enfrenta y el 5% mencionó sobre una variación constante en precios de diferentes productos.

7.- ¿Conoce perfectamente el mercado en el que se desarrolla?

Cuadro 9. Conocimiento del mercado

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	42	14%
De acuerdo	208	67%
NA / ND	57	18%
En desacuerdo	2	1%
Muy en desacuerdo	2	1%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

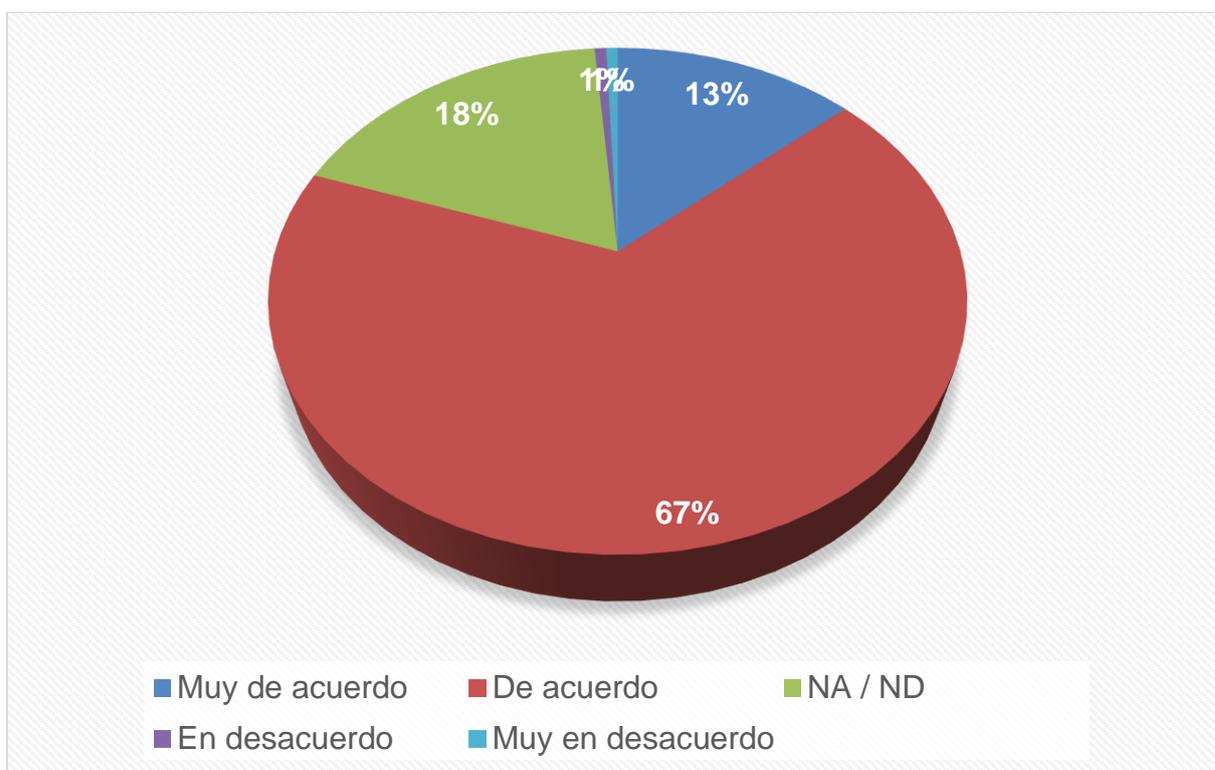


Figura 8. Conocimiento del mercado

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Según las encuestas el 81% de los microempresarios tienen conocimiento del mercado en el que se desenvuelven, destacando que se han desenvuelto de manera empírica en el área de mercadeo. El 18% dijo no conocer perfectamente el mercado, pero si destacó los puntos bases que han permitido mantenerlos en el mercado. Mientras que el 2% ha llevado su negocio un poco a ciegas y solo por recomendaciones externas.

8.- ¿Considera importante el control y seguimiento a la calidad de servicio que se ofrece al cliente final?

Cuadro 10. Control y seguimiento

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	83	27%
De acuerdo	33	11%
NA / ND	108	35%
En desacuerdo	58	19%
Muy en desacuerdo	29	9%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

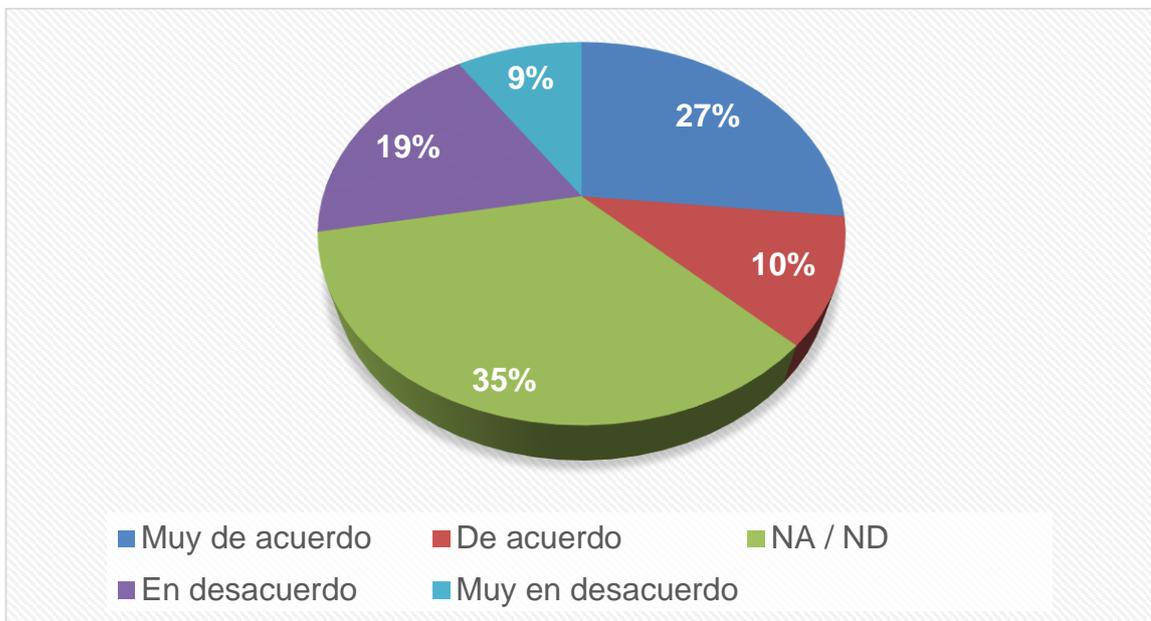


Figura 9. Control y seguimiento

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 38% de los microempresarios se mostró positivo en la importancia en el control y seguimiento en la calidad de servicio, ya que reconocen que facilitan las actividades comerciales, mientras que el 35% se mostró indiferente ya que dijeron que no es algo que pueda cambiar del todo la naturaleza o esencia del negocio si no se cuentan con los recursos económicos propicios para hacer o diseñar cambios que exige el cliente. Por último, el 28% mostró una actitud negativa frente a esta pregunta ya que se les hace complejo entrar en estos temas debido a como han logrado avanzar con su negocio.

9.- ¿Desde su experiencia en el mercado, considera que éste resulta más exigente en la actualidad?

Cuadro 11. Exigencias del mercado

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	212	68%
De acuerdo	47	15%
NA / ND	23	7%
En desacuerdo	14	5%
Muy en desacuerdo	15	5%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

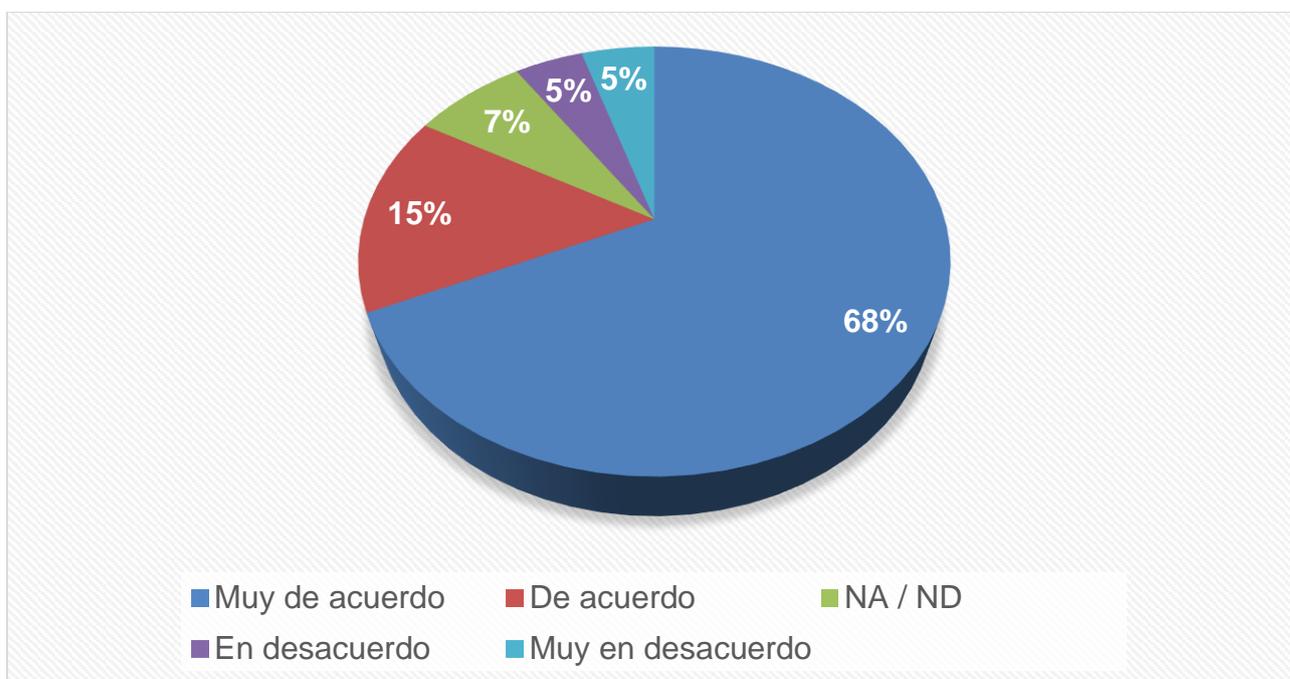


Figura 10. Exigencias del mercado

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Con un 83% los microempresarios ven que el mercado cada vez es más exigente, aunque muchos dijeron quizás no estar al nivel de las exigencias, pero se han mantenido por tema de fidelidad y reconocimiento. Un 10% no ve que el mercado sea tan exigente, aunque aseguraron que el sector en el que se desenvuelven les permite mucha flexibilidad en diversas áreas comerciales, mientras que el 7% considera que su negocio está en un mercado normal sin movimientos frecuentes de competitividad.

10.- ¿Considera que los cambios demográficos tienen impacto negativo en los negocios?

Cuadro 12. Impacto en los negocios

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	26	8%
De acuerdo	34	11%
NA / ND	135	43%
En desacuerdo	113	36%
Muy en desacuerdo	3	1%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

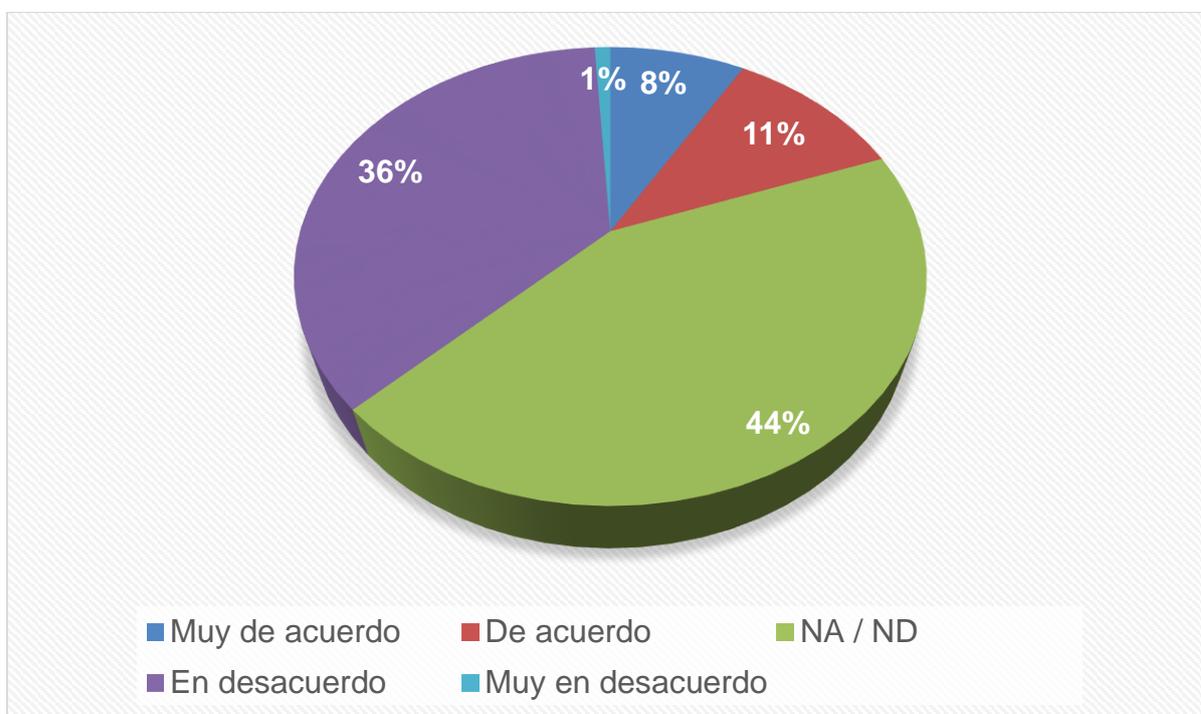


Figura 11. Impacto en los negocios

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 43% de microempresarios con una actitud imparcial consideró que los cambios demográficos pueden tener impactos negativos en los negocios. El 37% se mostró en desacuerdo y el 19% reconoció la importancia de una valoración demográfica al momento de sacar un producto, publicitarlo, entre otras cosas. Es importante destacar que algunos de los microempresarios no conocían esta terminología ni a qué aspectos se refería.

11.- ¿Cuenta usted con la estructura de ventas necesaria?

Cuadro 13. Estructura de ventas

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	71	23%
De acuerdo	75	24%
NA / ND	122	39%
En desacuerdo	32	10%
Muy en desacuerdo	11	4%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

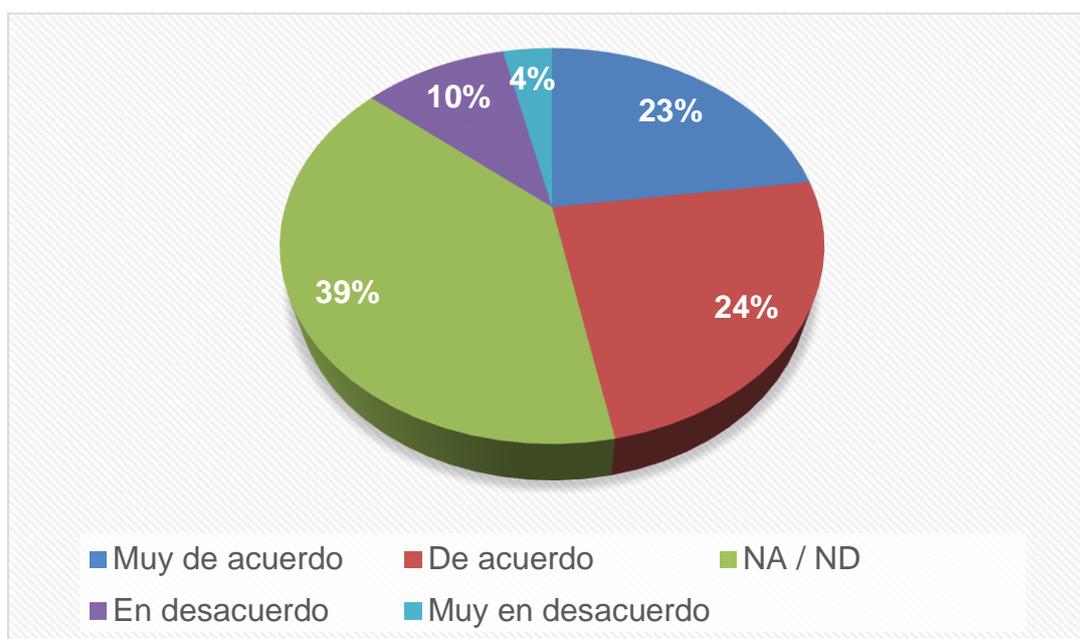


Figura 12. Estructura de ventas

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

En esta pregunta se puede demostrar que los microempresarios en temas de ventas no cuentan en su totalidad con una estructura establecida que les pueda ayudar a tener una mayor captación de mercado. Aunque el 47% de microempresarios se ubicaron en el rango de estar de acuerdo, hubo un porcentaje del 39% que simplemente mencionó indiferencia al gestionar una estructura de ventas, ya que aseguran que mejores resultados han tenido sin tanto protocolo comercial. El 14%, por su parte dijo no tener la estructura.

12.- ¿Realiza las promociones necesarias dentro de su empresa?

Cuadro 14. Promociones

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	14	5%
De acuerdo	65	21%
NA / ND	167	54%
En desacuerdo	51	16%
Muy en desacuerdo	14	5%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

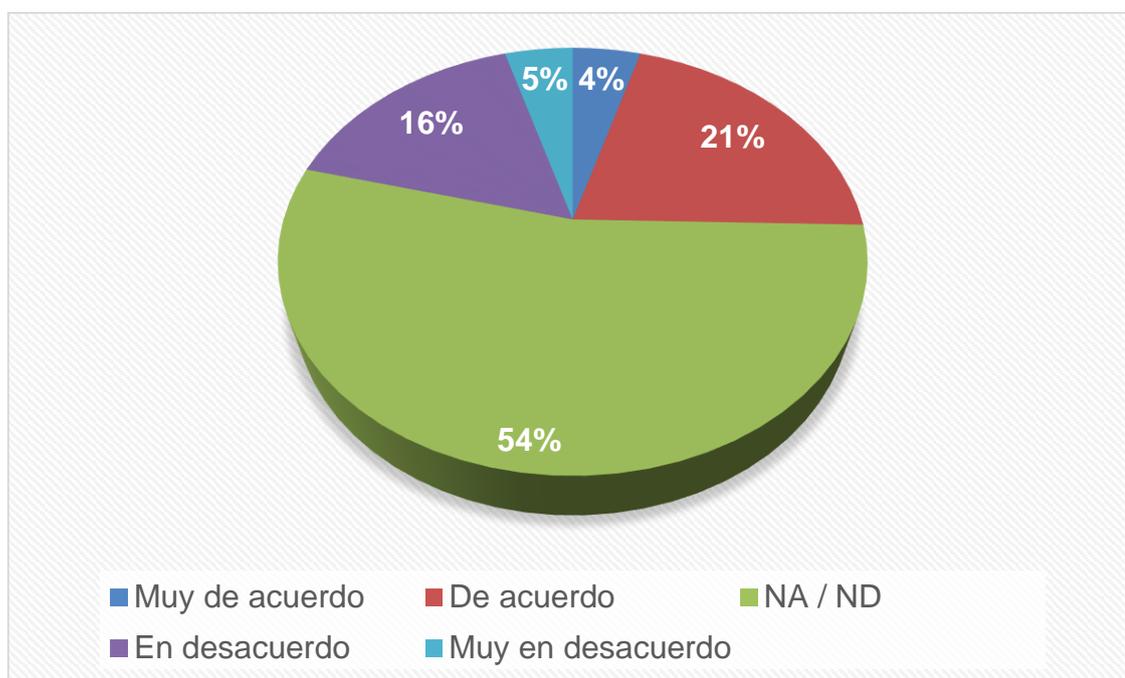


Figura 13. Promociones

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Para el 54% de los microempresarios el tema de promociones, es un tema que no produce ni más ni menos en relación al avance de su negocio, por lo que muchos han optado por suprimir este tema de mercadeo y de manera repentina suelen hacer un descuento, pero por temas de stock. El 26% está consciente que las promociones constituyen un elemento de atracción comercial para captar la atención y/ o fidelización de clientes. Por su parte con 21% microempresarios mencionaron su negatividad en cuanto a este tema.

13.- ¿Ha considerado la posibilidad de expandir su empresa a otros mercados?

Cuadro 15. Expansión de mercado

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	58	19%
De acuerdo	37	12%
NA / ND	23	7%
En desacuerdo	178	57%
Muy en desacuerdo	15	5%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

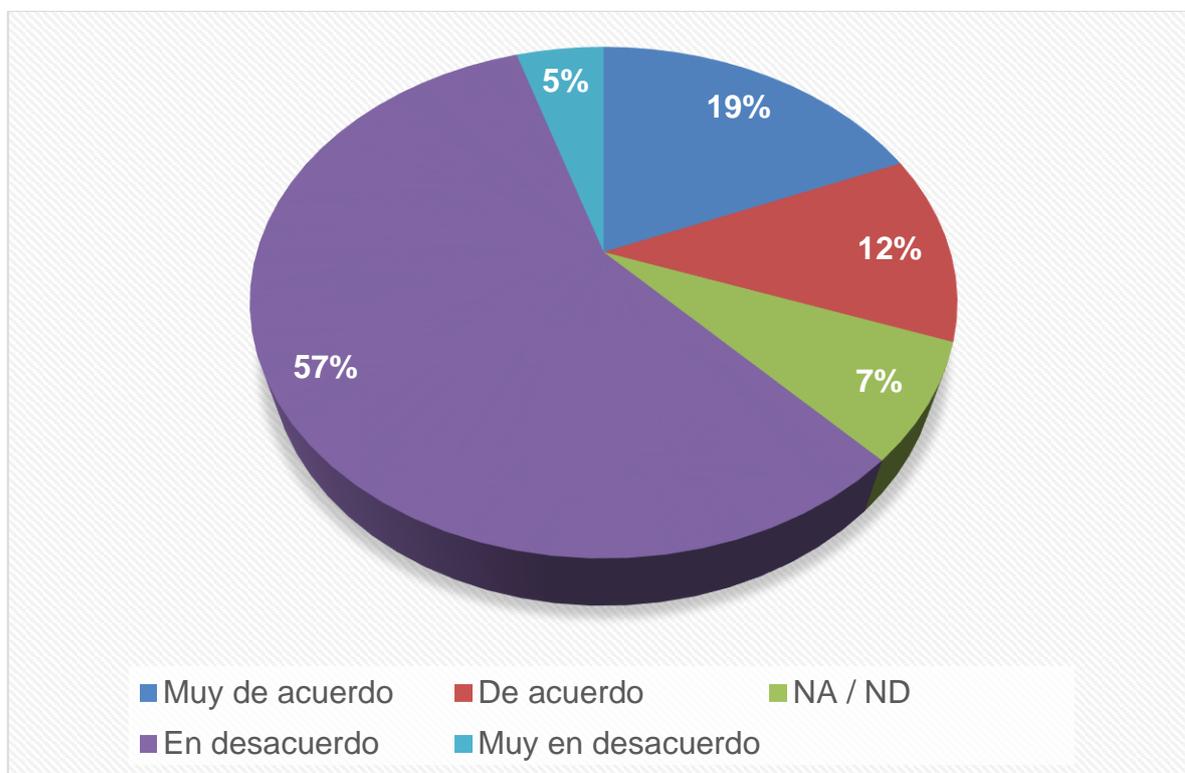


Figura 14. Expansión de mercado

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 62% de los microempresarios han optado por una actitud de conformismo en relación al mercado, ya que no buscan en mucho de los casos el crecimiento de su microempresa, sino que suelen mantenerse sin mayor esfuerzo. El 31% está viendo posibilidades de crecimiento y extensión en diferentes líneas de productos. Por último, el 7% le es indiferente este tema únicamente se sujetan a cómo van surgiendo las cosas dentro de su segmento.

14.- ¿Los clientes están cambiando de forma negativa en relación al uso de los productos?

Cuadro 16. Expansión de mercado

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	2	1%
De acuerdo	12	4%
NA / ND	234	75%
En desacuerdo	35	11%
Muy en desacuerdo	28	9%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

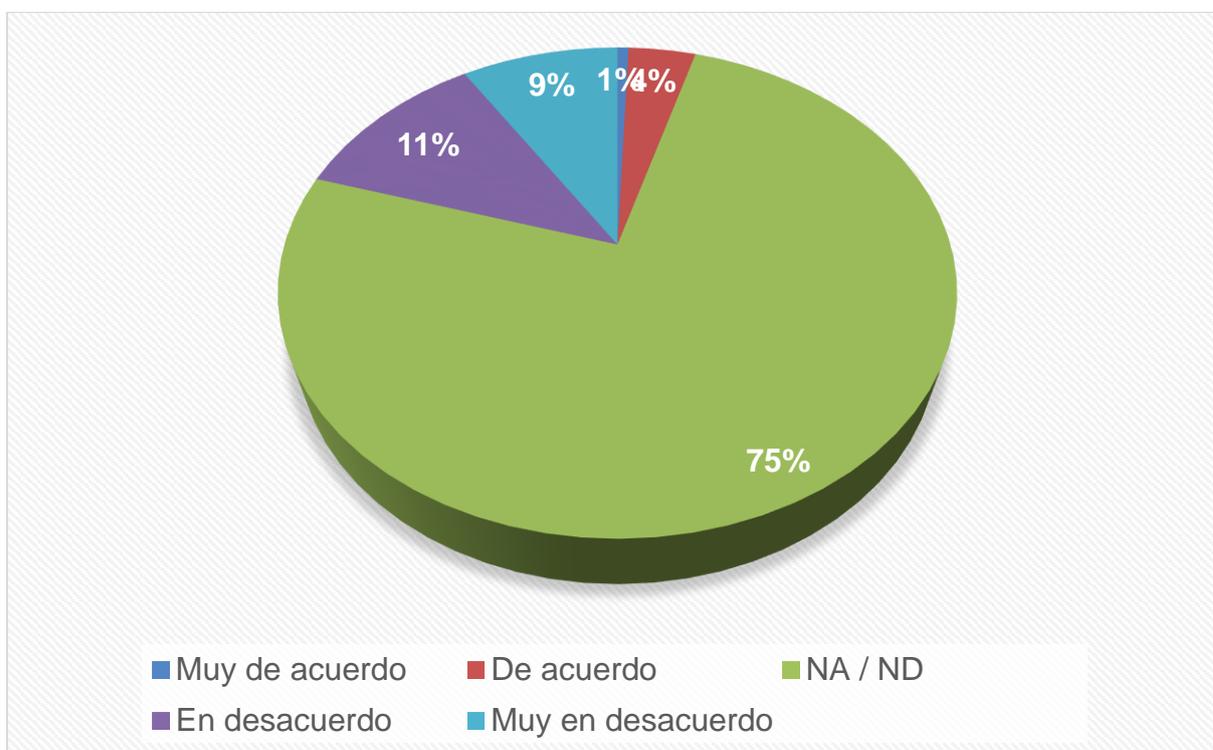


Figura 15. Expansión de mercado

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Vale recalcar que en esta pregunta los microempresarios al no estudiar constantemente su mercado desconocen de las actitudes que pueden tomar los consumidores con respecto a su producto y / o servicio y es por tal motivo que el 75% quedó en términos imparciales al momento de dar respuesta a esta incógnita, mientras que el 20% se mostró en actitud negativa y el 5% afirmó la misma.

15.- ¿Existe capacitación en la empresa para fortalecer el trabajo de su equipo?

Cuadro 17. Capacitación personal

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	13	4%
De acuerdo	47	15%
NA / ND	128	41%
En desacuerdo	92	30%
Muy en desacuerdo	31	10%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

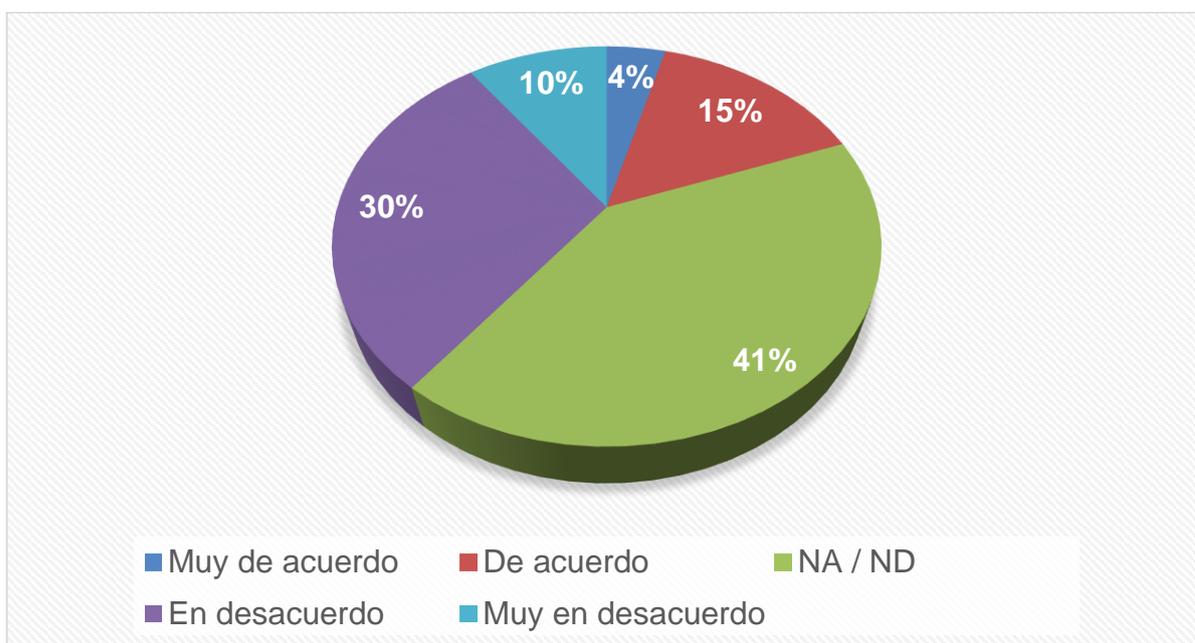


Figura 16. Capacitación personal

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El 41% de los microempresarios consideran la capacitación del personal como una actividad que no necesariamente resulta preponderante para el crecimiento de su negocio. El 40% aseguró no enfocarse en este tema, puesto que la mayoría de los empleados con los que cuentan han sido seleccionados por ser conocidos, mientras que el 19% aseguró que es algo necesario para que exista un mejor desenvolvimiento laboral.

16.- ¿Existe personal idóneo en cada puesto?

Cuadro 18. Personal

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	3	1%
De acuerdo	102	33%
NA / ND	3	1%
En desacuerdo	200	64%
Muy en desacuerdo	3	1%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

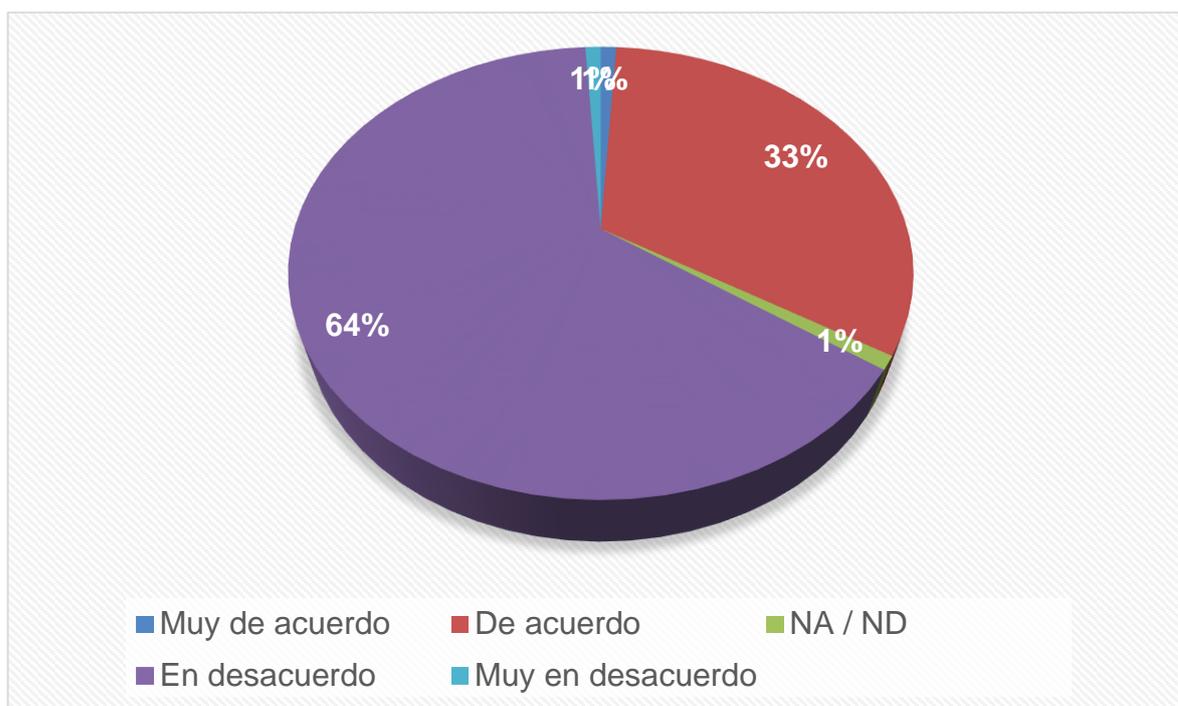


Figura 17. Personal
Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

El personal dispuesto en cada área de trabajo de las microempresas, necesariamente no es el idóneo para desempeñar las actividades, esto se corroboró con el 65% de los encuestados. Por otro lado, el 34% si maneja rigurosamente la clasificación de los empleados dentro de las diferentes áreas de trabajo y el 1% se mostró indiferente.

17.- ¿Es necesaria la motivación de su personal previo al inicio de sus actividades?

Cuadro 19. Motivación del personal

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	7	2%
De acuerdo	1	0%
NA / ND	300	96%
En desacuerdo	2	1%
Muy en desacuerdo	1	0%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

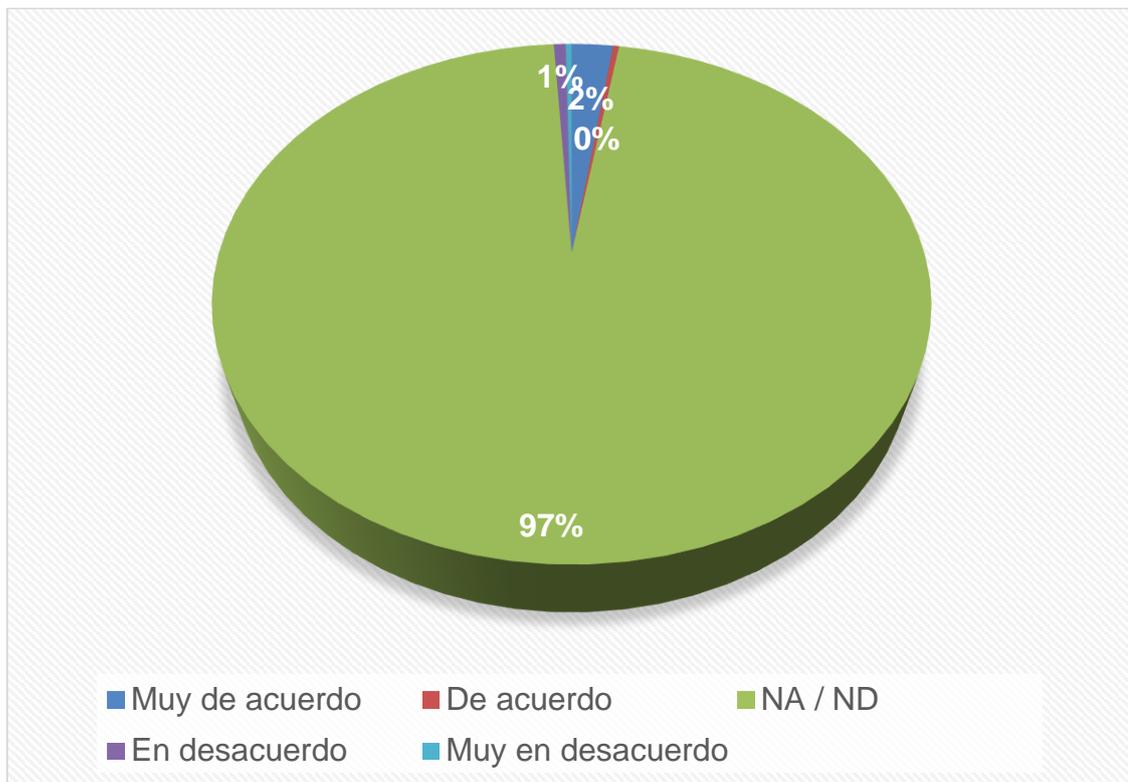


Figura 18. Motivación del personal

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

En temas relacionados con el personal, el 96% de los microempresarios mostraron actitudes indiferentes, demostrando aquí su poco interés en el planteamiento de actividades en pro de tener un talento humano de calidad. Un 1% aseguró que no es necesaria la motivación, mientras que un 2% dijo que eso ayuda en el compromiso laboral.

18.- ¿Existe un proceso definido para la selección de la fuerza de ventas?

Cuadro 20. Selección en la fuerza de ventas

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	21	7%
De acuerdo	74	24%
NA / ND	113	36%
En desacuerdo	72	23%
Muy en desacuerdo	31	10%
Total	311	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

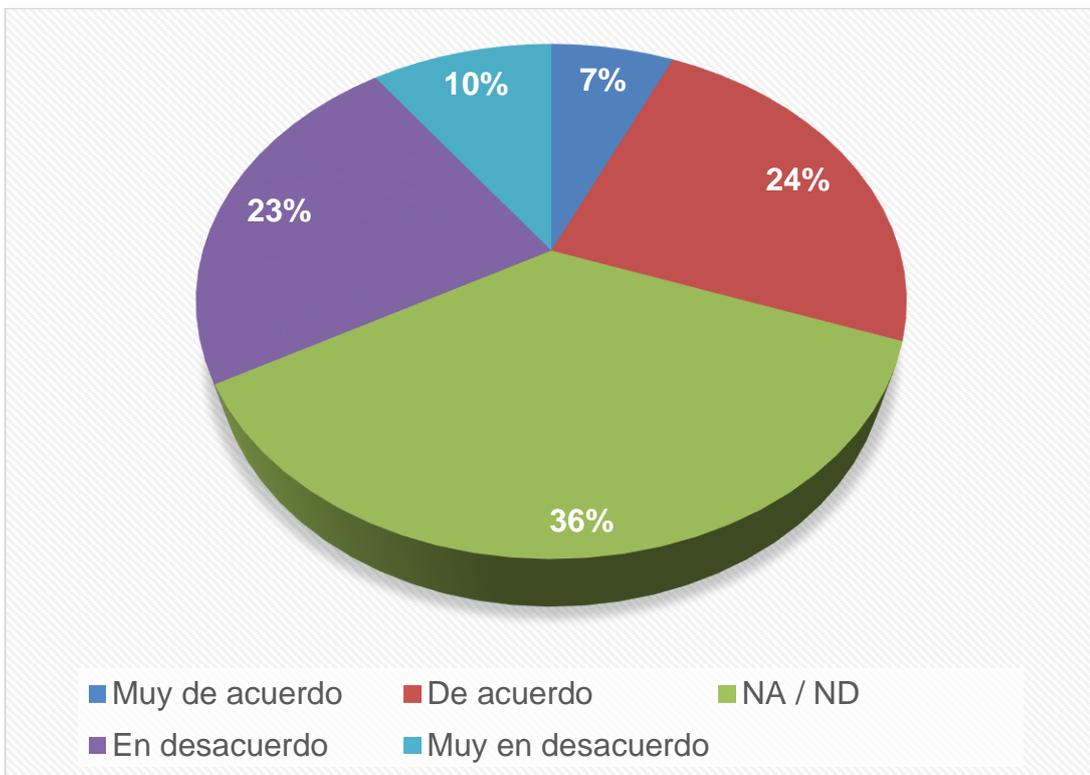


Figura 19. Selección en la fuerza de ventas

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Al igual que en las otras preguntas relacionadas al personal de la empresa, los empleadores demuestran un poco interés en su formación y selección, es así que el 36% estuvo imparcial en cuanto al tema del proceso de selección, el 33% no posee indiscutiblemente un protocolo definido y el 31% si lo posee, considerándolo primordial para que los empleados cumplan las expectativas por puesto.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Dentro de este apartado se considera como complemento a la investigación primaria realizada, en la que se buscó conocer cómo es la situación actual de los negocios en el cantón Milagro en relación a los temas de mercadeo, ventas y talento humano. Aquí se va a mostrar mediante el estudio Fernández & Romero (2015) de cómo la formación de los microempresarios y sus niveles de ventas también han sido puntos que han incidido en que las microempresas, se mantengan en condiciones precarias.

Los negocios microempresariales dentro del cantón han tenido un crecimiento bastante acelerado dentro de los últimos años, esto debido a las posibilidades que se han visto de ejercer un negocio y mantenerlo en el mercado. Aunque los valores puedan demostrar una inestabilidad en este sector, los microemprendimientos se han desarrollado con notoriedad dentro de la zona de estudio.

Datos del informe presentado por Fernández & Romero (2015) afirman que en cuanto a ventas el nivel es bajo, concentrándose la mayoría en el rango comprendido entre menor a 1000 dólares mensuales hasta los 4000 dólares, lo que confirma la conceptualización actual de la microempresa como de subsistencia (Ver figura 20).

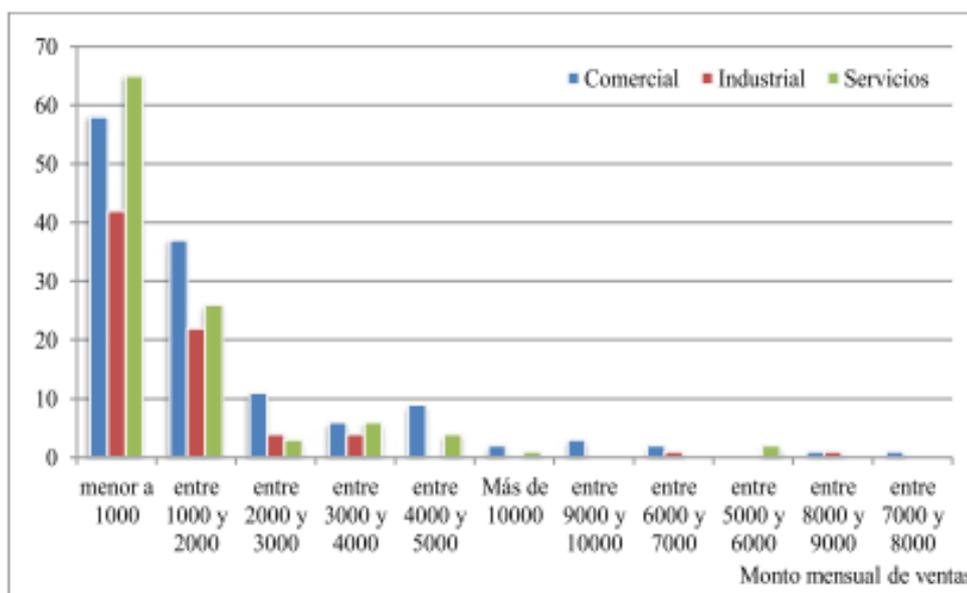


Figura 20. Nivel de ventas de microempresas
Fuente: Fernández & Romero (2015)

Considerando 3 años antes, el crecimiento del 60% de las microempresas han tenido un crecimiento medio, el 20% bajo y un 3% afirma que ha decrecido, factor

preocupante porque estos negocios tienden a cerrar. A pesar que la mayoría de microempresarios dicen tener poco crecimiento en las ventas, el 70% afirma que el negocio es rentable, porque les permite cubrir sus costos operativos y un margen pequeño de utilidad, pero existe el impedimento de capitalizar o incrementar su estructura (Ver cuadro 21).

Cuadro 21. Nivel de utilidad de los negocios microempresariales

Utilidad del negocio	Valor	Porcentaje
Rentable	217	69,77%
Poco rentable	70	22,51%
Muy rentable	22	7,07%
No es rentable	2	0,64%
Total general	311	100%

Fuente: Investigación

En relación a la formación académica de los microemprendedores, el 54% mantiene un grado de estudio de secundaria, lo que incide en la gestión administrativa financiera, y se destaca un 35% que tienen título de tercer nivel.

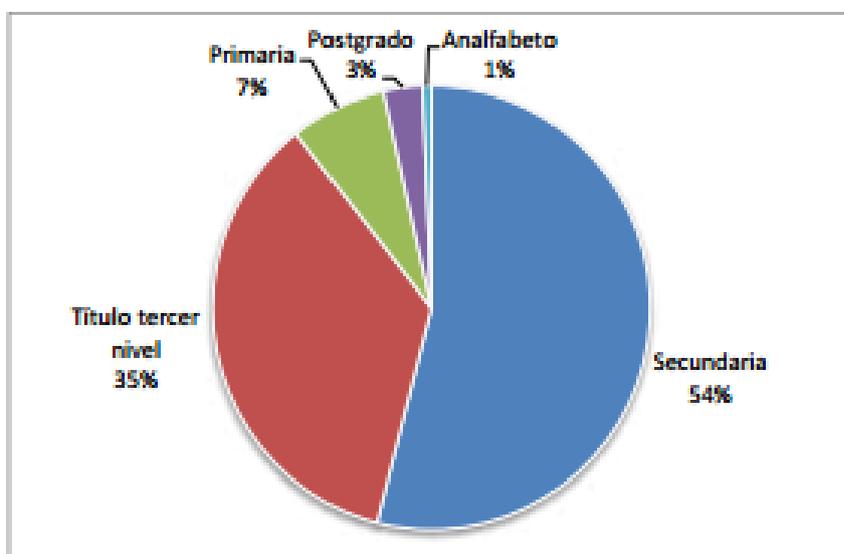


Figura 21. Nivel de formación académica

Fuente: Fernández & Romero (2015)

Por otro lado, existe desconocimiento en los microempresarios acerca del tema de la Ley de Economía Popular y Solidaria para saber con qué instituciones financieras trabajar y gestionar de una manera factible el tema de préstamos para sus actividades comerciales.

4.3. RESULTADOS

Dentro de la investigación realizada, se pudieron recaudar varios datos ligados a las falencias que han mantenido los microempresarios, respecto al desarrollo de las actividades comerciales que han realizado dentro del cantón Milagro. La investigadora pudo evidenciar en primera mano que más del 55% de las empresas encuestadas están desligadas del tema de control, organización y planeación, debido a que sus inicios no se sustentaron en bases sólidas y considerando que la idea de negocio de los microempresarios surgió de manera empírica.

El resultado de las encuestas muestra que el más de la mitad de los microempresarios del cantón Milagro, se han mantenido con los mínimos esfuerzos de los dueños, ya que en ellos no ha existido una iniciativa de cambiar su empresa a modelos más rigurosos de control y de las exigencias del mercado. Alrededor del 70% de los microempresarios en los temas de formación y capacitación de su personal como de ellos, se ha mostrado indiferente, obviando lo importante que resulta este tema para que sus empleados se encuentren motivados y con actitud positiva ante las actividades laborales.

En el desarrollo de las encuestas se pudo evidenciar la necesidad de realizar mejoras dentro de las microempresas del cantón, así como el trabajo que necesita individualmente cada negocio para establecerse y generar niveles de competitividad en su mercado. Temas como presupuesto, falta de apoyo gubernamental, leyes, son temas que limitan en algunos casos a los microempresarios a tomar la iniciativa de dar un giro más sólido y confortable a su negocio.

Sin duda alguna la propuesta que se plantea en este trabajo busca ser modelo y ejemplo para los negocios del cantón Milagro en cuanto a organización y control en áreas de ventas, mercadeo y talento humano se refiere. Aunque se considere como prototipo una empresa, este proyecto supondría el inicio de cambios para estas áreas de trabajo en los negocios que han formado parte de la investigación.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 22. Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS
<p>Hipótesis general</p> <p>La informalidad en áreas de talento humano, mercadeo y ventas en las microempresas del cantón Milagro influyen en su desarrollo comercial.</p>	<p>Todas las preguntas desarrolladas muestran como más del 60% de los microempresarios mantienen un descontrol en las áreas de estudio.</p>
<p>Hipótesis Particular 1</p> <p>Los dueños de microempresas en el cantón Milagro, entran en la informalidad en el desarrollo de su negocio por la falta de formación en el área administrativa empresarial.</p>	<p>La pregunta n. 1 nos ayuda evidenciar que efectivamente existe más del 65% de microempresarios que han iniciado sus actividades de manera informal y sin planeación estratégica porque han empezado sin bases teóricas su negocio sino por intuición comercial.</p>
<p>Hipótesis Particular 2</p> <p>Los negocios tienen una mala organización y control en el área de talento humano, lo que dificulta obtener empleados más ajustados a su cargo y comprometido con el trabajo.</p>	<p>Desde la pregunta n.15 hasta la n.18 se puede ver claramente la indiferencia que muestran los microempresarios en temas de talento humano, ya que más del 75% de los negocios tienen una mala organización y control en el área de talento humano, sin preocuparles su formación, selección y motivación.</p>
<p>Hipótesis Particular 3</p> <p>Los negocios no establecen estrategias de ventas y/o comercialización, por lo que muchas veces se ven en una monotonía en el mercado que se desenvuelven.</p>	<p>Desde la pregunta n.5 hasta la pregunta n. 14 se muestra como más del 50% de los microempresarios mantienen en una situación precaria el tema de mercadeo y ventas de su negocio, ya que muchos no toman las medidas correctivas con las exigencias que el mercado tiene y se van ajustando a cambios sin mayor esfuerzo.</p>

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MERCADEO, Y VENTAS EN
LOS MICROEMPRESARIOS DEL CANTÓN MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN SU
CRECIMIENTO Y DESARROLLO COMERCIAL

5.2. FUNDAMENTACIÓN

Administración de empresas: Es la unión de los procesos de planificación, organización, control, dirección, ejecución de los recursos destinados para un mismo fin en una empresa.

Competitividad: Generación de mayor bienestar y eficacia a los consumidores ya sea en producto y/o servicio.

Emprendedor: persona que sale de su zona de confort para tomar riesgos empresariales en la incursión de un nuevo negocio.

Emprendimiento: Inicio de una actividad que requiere de esfuerzo y gran envergadura.

Gestión: realización de diversas acciones con el fin de obtener beneficios, a través de la fijación de objetivos.

Microempresa: unidad económica productiva de comercio o servicio. Sus activos son inferiores a los \$ 20.000 y el número de trabajadores tiene un máximo de 10 personas incluido el propietario.

Programas de mejoramiento: Implementación de actividades que ayudan a capacitar y fortalecer al sector empresarial.

Recursos: elementos que ayudan a desarrollar una actividad.

5.3. JUSTIFICACIÓN

La siguiente propuesta está desarrollada como modelo para que en las empresas donde existen falencias en el control y organización de ventas, mercadeo y talento humano, se puedan direccionar a establecer tácticas que les ayuden a mantener un negocio no solo de subsistencia, sino que genere una rentabilidad óptima para poder seguir en el mercado e innovar.

A lo largo del proceso de investigación, se pudo corroborar que en las microempresas existe una necesidad imponente de realizar cambios en las áreas de estudio, ya que esto les ayudaría a formar parte de un mercado más sólido y competitivo, además de transformarse en microempresas con una dirección eficaz en las actividades internas que realizan.

La empresa que se seleccionó para procesos de estudio fue Hidelec S.A., negocio que ha salido en funcionamiento desde el año 2006 y según información del propietario se ha mantenido en avance, pero no como el que todos esperan de un negocio, ya que admite tener deficiencias en el área comercial de su empresa y específicamente en el área de talento humano, donde no se ha establecido una estructura organizacional fija, por lo que muchos de sus empleados desconocen las tareas que deben de desempeñar y existe en algunos casos el sobrecargo de funciones.

La selección de la empresa se hizo mediante el trabajo de campo que se realizó, donde la investigadora pudo encontrar apertura y afinidad laboral con el propietario del negocio, a quien le ha motivado la idea de contar con una ayuda en la planeación estratégica de su negocio y visionarse un crecimiento ya no lento, sino acelerado.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la propuesta

- Desarrollar estrategias de fortalecimiento en el talento humano, mercadeo y ventas de las microempresas del Cantón Milagro.

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta

- Reconocer los puntos fuertes y débiles del área de mercadeo de la empresa y definir puntos de cambio y mejora.
- Proponer tácticas que permitan un mejor desempeño en la selección del personal, asignación de cargos y formación del mismo.
- Analizar la fuerza de ventas con la que cuenta y fijar una estructura que pueda solidificar esta área.

5.5. UBICACIÓN

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Ciudad: Milagro

Dirección: Av 24 de Mayo 407, entre 9 de Octubre y Pedro Carbo

Teléfono:04-2712907

Propietario: Ab. Norberto Gavilanez

Actividad: Venta de materiales de construcción

Razón Social: Hidelec S.A.

Nombre comercial: Hidelec & Gabri

Tipo de institución: Particular

Sucursales: Guayaquil, Durán y Daule



Figura 22. Nivel de formación académica
Fuente: Google Maps (2018)

5.6. FACTIBILIDAD

Administrativo

Hidelec S.A., es una de las microempresas del cantón Milagro que, a pesar de su subsistencia en el mercado, no ha tenido definidos temas técnicos y estratégicos en sus actividades laborales. A continuación, se empezará con un breve análisis de su situación actual destacando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así mismo se detallará su estructura organizacional, la cual no ha dado buenos resultados con respecto al clima laboral y productividad.

Fortalezas

- F1: Reconocimiento en el mercado de Guayaquil, Durán y Daule.
- F2: Búsqueda de oportunidades de cambio y mejora.
- F3: Alianza con otros microemprendimientos.
- F4: Presencia en mercados de Guayaquil, Durán y Daule.

Oportunidades

- O1: El mercado de la construcción se mantiene en Ecuador.
- O2: Leyes que impulsan al microemprendimiento y apoyo gubernamental en temas relacionados al Plan del Buen Vivir.
- O3: Oportunidades de formación microempresarial.

Debilidades

- D1: Estructura organizacional deficiente.
- D2: Fuerza de ventas con poca formación profesional.
- D3: No existe área de mercadeo en la microempresa.

Amenazas

- A1: Cambio constante de leyes e inestabilidad política que puede vivir el país.
- A2: Inclusión de empresas grandes dentro del segmento de mercado con el que trabaja Hidelec S.A.
- A3: Exigencias de las instituciones financieras en el momento de desarrollar los préstamos bancarios para negocios.
- A4: Inclusión de nuevos competidores

Análisis:

F1 – O1: Establecer estrategias de expansión a otros mercados, y mantener niveles de competitividad en los que actualmente existen.

F2 – O2: Motivar al propietario a incursionar en una formación y/ o asesoría para llevar a su microempresa a niveles de empresa con más oportunidades de ofrecer plazas de trabajo.

F3 – O3: Buscar programas en los que se facilite la formación a microemprendedores y se trabaje en conjunto con asociaciones gubernamentales.

F1 – A1: Solidificar las sucursales con las que actualmente cuenta Hidelec S.A., que no solo mantengan liquidez, sino solvencia.

F2 – A2: Buscar asesoría externa en temas comerciales y de administración

F3 – A3: Trabajar en conjunto con otros negocios para formar asociaciones que fomenten el microemprendimiento y de manera gubernamental pueda darse apertura al establecimiento de leyes y/o reformas que ayuden a los microemprendedores y a las actividades afines al desarrollo de su actividad comercial.

D1 – O1: Mejorar la estructura organizacional de la microempresa con la reasignación de cargos y la contratación de personal cualificado

D2 – O2: Buscar la educación continua de las personas que ingresan a Hidelec S.A., sea con programas de capacitación internos o gubernamentales.

D3 – O3: Establecer un área enfocada al mercadeo y dirección con las sucursales de Hidelec S.A.

En cuanto a la estructura organizacional se refiere, este es el organigrama actual con el que cuenta la empresa y el cual no ha permitido un buen desenvolvimiento en el ámbito operacional de la empresa (ver figura 24).

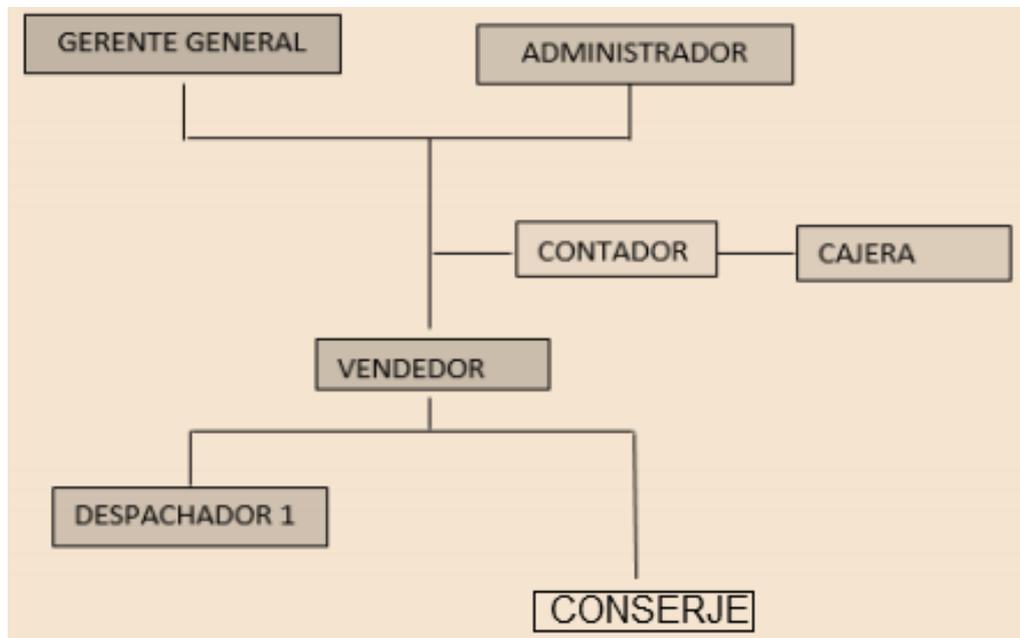


Figura 23. Organigrama de Hidelec S.A.

Fuente: Hidelec S.A.

A continuación, se muestran las tareas que desempeña cada uno actualmente, cuadro que ayudará más adelante en la asignación de cargos (ver cuadro 26).

Cuadro 23. Situación de cargos actual de la empresa

TAREAS	CARGOS						
	GERENTE	ADMINISTRADOR	CONTADORA	CAJERA	VENDEDOR	DESPACHADOR	Conserje
ADMINISTRAR LA EMPRESA	X	X					
LLEVAR LA CONTABILIDAD			X	X			
DESPACHAR A MERCADERIA					X	X	X
ATENDER LOS CLIENTES		X				X	
HACER LO PAGOS AL BANCO				X			
FACTURAR			X	X			
LIMPIAR LA EMPRESA						X	X
ABRIR LA EMPRESA							X
REVISAR LA MERCADERIA					X	X	
RECLUTAR PERSONAL	X	X					
CONTRATAR PERSONAL	X	X					
PAGAR A LOS PROVEEDRES	X						
HACER PEDIDOS A LOS PROVEEDORES	X	X					
DEPOSITO EN LOS BANCOS				X			X
REVISAR LOS BALANCES			X	X			
LLEVAR LOS LIBROS DE CONTABILIDAD			X				
VIGILAR LA EMPRESA POR LAS NOCHES							X

Fuente: Investigación
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Características técnicas

Mercadeo

Nombre de empresa: Hidelec S.A.

Categoría: Materiales de construcción

Subcategoría: Ferretería

Mercado meta: Personas y/o empresas que necesitan de materiales para realizar la construcción de inmuebles.

Matriz: Milagro

Sucursales: Guayaquil, Durán y Daule

Servicio post – venta: No

Infraestructura: No es la adecuada para la naturaleza de negocio

Estrategias de precio: No definen estrategias

Promociones: Aplican el 2x1 cuando existe material en stock.

Publicidad: Solo en el punto de venta

Ventas

Fuerza de ventas: 1 o 2 personas por sucursal

Planificación de ventas: No

Incentivo de ventas: No

Control informático de las ventas: Si, por medio de Excel

Talento humano

Estructura organizacional adecuada: No

Sobrecargo de funciones: Si

Formación del personal: No

Selección de personal: Sin sistema virtual

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Aquí se detallan específicamente las actividades a ejecutar en cada una de las áreas en estudio, considerando que Hidelec S.A., tiene mayor deficiencia en el talento humano, debido a que su estructura organizacional no resulta suficiente para cumplimentar las actividades que se desarrollan en la microempresa.

5.7.1. Actividades

Mercadeo

En temas de mercadeo la empresa Hidelec S.A., necesita una orientación en los puntos deficientes del marketing mix en cada uno de sus componentes.

Promoción / Publicidad

Para el desarrollo y fortalecimiento de este componente se plantea lo siguiente:

- Creación de una página web con acceso a tienda virtual, donde las clientes que compran en magnitudes grandes puedan acceder a los productos.
- Creación de página de Facebook como seguimiento al servicio que ofrece Hidelec S.A., y manejo de base de datos de clientes
- Publicidad en periódicos cantonales.
- Alianza estratégica para marcar promociones diversas con las empresas proveedoras de los diferentes productos.
- Armar kit de promoción con productos complementarios.
- Asignar una persona encargada al área de mercadeo o se puede encargar el gerente específicamente para estar más empapado de la situación real de mercado.
- Prestar servicios para el gestor de las redes sociales.
- El marketing digital, será el enfoque primordial dentro de la publicidad, ya que se trabajará para una difusión tecnológica de la microempresa. Se realizarán acciones de posicionamiento orgánico, se recomienda dar uso a google adwords con la finalidad de tener a la empresa en buenos lugares de difusión masiva en el internet, así como se plantea que se hagan publicidades display, poniendo banners promocionales o de información.

Bajo las necesidades de Hidelec S.A., se han establecido estrategias que podrán dar apertura a expandirse en otros cantones, y a la vez lograr su reconocimiento microempresarial.

Con respecto a sus **productos y el servicio** que esta ofrece se recomienda que:

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores para llegar a un buen precio en cuanto a la adquisición de los productos, haciendo de esto un negocio de ganar y ganar.
- Incluir el servicio a domicilio, en el que se pueda dar un acabado final a la compra en línea con la entrega del producto en el destino establecido por el cliente.
- Mantener una base de datos de clientes en la que se pueda dar seguimiento a sus compras, regreso o no a la tienda; es decir donde se pueda verificar el estado del cliente en relación a la microempresa.
- Enviar ofertas a clientes con categoría A que les permita ampliar su demanda haciendo una relación precio/producto.
- Aplicar un marketing relacional el cual será una de las estrategias que permitirá que la empresa pueda mantener ese vínculo microempresa cliente, en el que se pueda conocer las características del público de objetivos y las cosas de las que demandan. Para esta estrategia es necesario que se identifiquen a los clientes, se busque la diferencia entre ellos y haga una interacción; es decir no perder de vista los movimientos de nuestras ventas.

En el área de **precio**, es necesario que se haga un análisis del manejo de precios de la competencia y los que posee Hidelec S.A., y así buscar la manera de establecer precios con una estrategia de descremación en la que se pueden introducir productos con precios altos y luego ir reduciéndolos, otra opción es de establecer precios por lote, buscando vender grandes cantidades de productos. En el caso de las promociones, buscar implantar precios psicológicos.

Lo que se refiere a la **plaza**, se recomienda que Hidelec S.A., pueda estar presente en otras ciudades del País como Quito y Cuenca, las cuales son zonas específicas de trabajo para la construcción y se visiona un buen nicho de mercado.

Ventas

Procesos de venta

- Los clientes podrán acceder a los productos de la microempresa de las siguientes formas:
 - Cliente – Local
 - Cliente – Página web – Local
 - Cliente – Llamada telefónica
- Se propone que la entrega a domicilio de productos no se haga a priori, ya que posteriormente se recomienda tener personal contratado para el transporte.
- Se recomienda que en cada sucursal existan 2 personas encargadas de las ventas de productos y una de ellas de la recepción de pedidos por medio de la página web.
- Se plantea que el personal de ventas debe ser capacitado constantemente ya que, con el implemento de la propuesta y avance de la misma, se recomienda que Hidelec S.A., pase de microempresa pase a una granempresa.

Procesos de servicios

- En el momento que el cliente acude al local uno de los vendedores debe de estar presto a resolver las necesidades si ha realizado su pedido con antelación en la página web, el pedido ya debe de estar listo solo para despacharlo mientras que si el cliente va a realizar recién el pedido el vendedor con suma paciencia debe de atenderlo.
- Cada cliente llenará al finalizar su trabajo una hoja de control de satisfacción en donde responderá las siguientes preguntas calificando de muy bueno a muy malo:
 - Calidad del servicio
 - Atención del vendedor
 - Rapidez de atención

- Solución a sus necesidades
- Local de atención
- Relación precio-calidad
- Sugerencia

Flujogramas de procesos de ventas

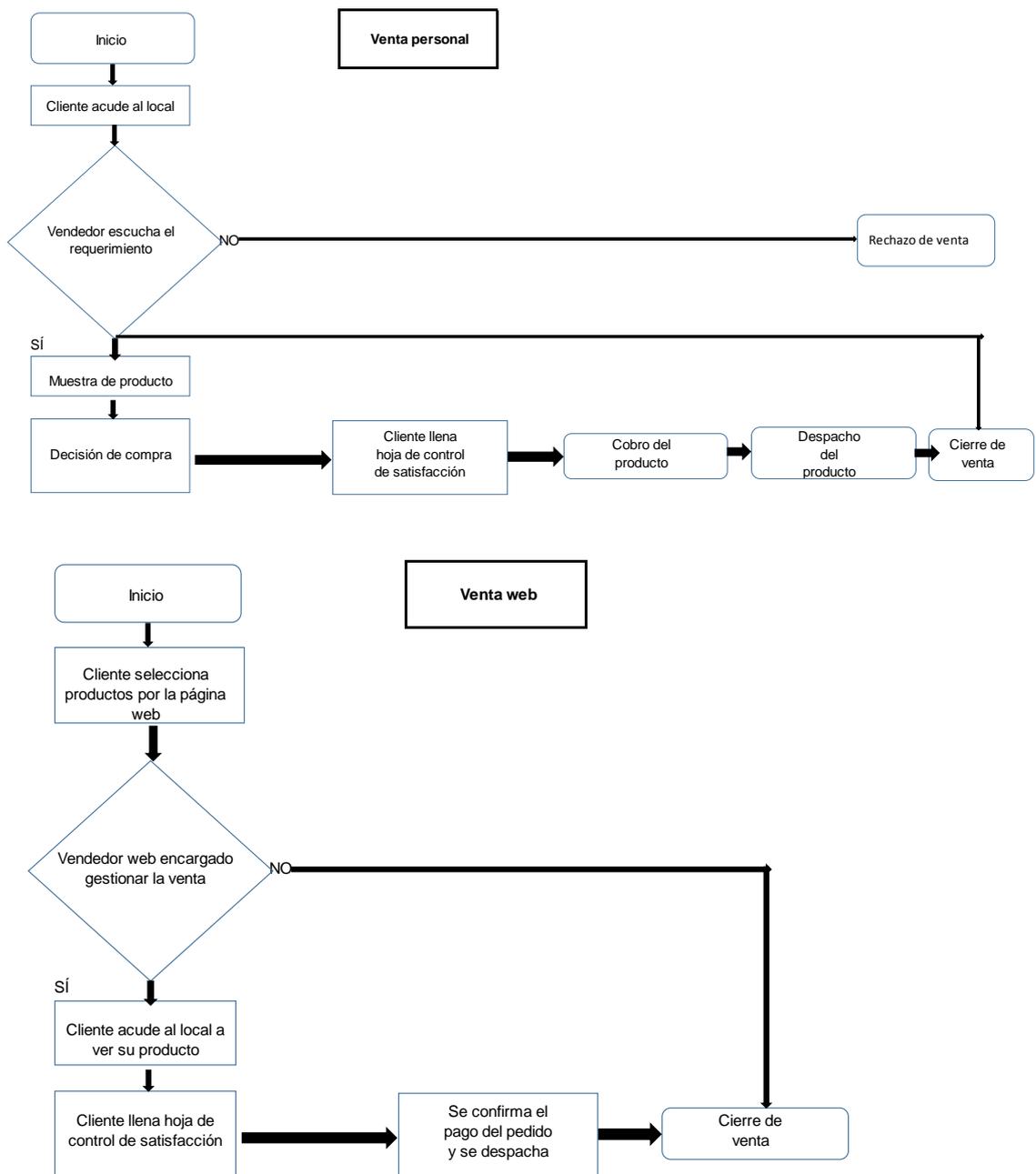


Figura 24. Flujogramas de procesos de ventas
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Talento humano

Estrategias orientadas a involucrar y comprometer al empleado con la identidad corporativa: Formación y actualización del personal.

Para este punto se requiere de los siguientes aspectos

- Información estratégica de la entidad corporativa: misión, visión, principios, valores, normativas internas y objetivos.
- Instrucción y actualización con respecto a los servicios que ofrece la microempresa.

Estrategias para mejorar el clima laboral

Para esto es necesario que se pueda ver el tema de:

- Comodidad del empleado: conocer si el lugar donde cada empleado desarrolla su función, es el adecuado y si no existen factores que influyen en su rendimiento.
- Control del ruido: conocer si la infraestructura microempresarial es óptima al momento de desempeñar las actividades laborales.
- Calidad del aire interior: ver el ambiente entre compañeros de trabajo desde el más alto hasta el más bajo rango.

Estrategias de participación individual y/o grupal

En este caso se ve el aporte de cada empleado en el desarrollo de tareas asignadas sea de manera individual o grupal, en este caso se identifica como el empleado es capaz de dar resolución a actividades dispuestas sean están en días ordinarios, fines de semana o festivos.

Estrategias y actividades motivacionales

En este caso se busca lograr la participación de los empleados reflejando actitudes positivas en el ambiente laboral:

- Independencia: Los empleados deberán tener la libertad en su puesto de trabajo.
- Habilidad y variedad de tareas: Se involucrará aquí el análisis de las habilidades y las destrezas de los empleados.
- Toma de decisiones: Se deberá promover la autogestión, en donde los empleados puedan ver hasta qué punto sus decisiones contribuyen en el avance organizacional.
- Desarrollo de capacidades: Se refiere a los programas de formación interno o gubernamentales a los que deberán someterse los empleados para extender su bagaje en el perfil del puesto.

Propuesta de cambio de organigrama y asignación de cargo

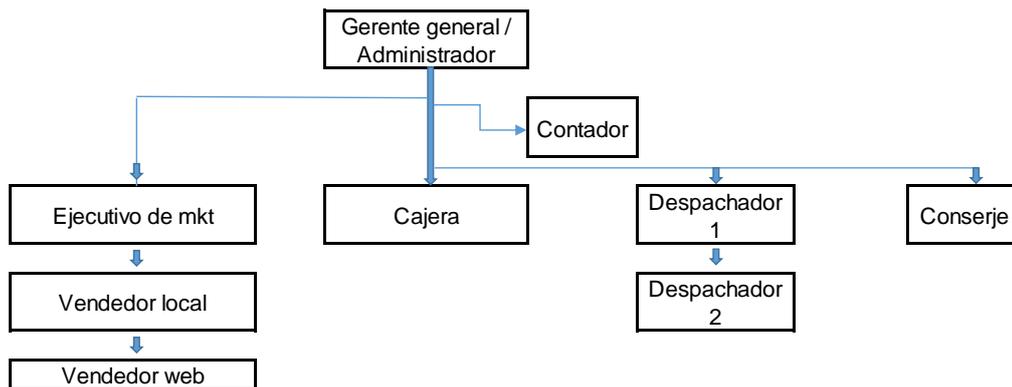


Figura 25. Organigrama propuesto
Elaborado por: Miossotty Naranjo

Se propone que al inicio de implementación de la propuesta se pueda contar con un ejecutivo de mercadeo, dos vendedores y dos despachadores; a la vez que se busca tener al gerente general que desempeñe las actividades administrativas de la empresa o únicamente esté el administrador dentro de una de las localidades de Hidelec S.A.

Posteriormente se recomienda ampliar la plantilla de trabajo contratando a transportistas y más vendedores.

Se recomienda contratar los servicios prestados de un community manager para dar inicio a la tienda virtual y a las actividades relacionadas con el marketing digital.

Definición de cargos

Cargo: Gerente General / Administrador

Nombres de cargo a quien supervisa: Contador

Descripción de tareas:

- Administrar la empresa
- Reclutar personal
- Contratar personal
- Pagar a los proveedores 20
- Hacer pedidos a los proveedores
- Deposito en los bancos

Cargo: contador

Nombres de cargo a quien supervisa: Ninguno

Descripción de tareas:

- Llevar la contabilidad
- Revisar los balances
- Llevar los libros de contabilidad

Cargo: Cajera

Nombres de cargo a quien supervisa: Ninguno

Descripción de tareas:

- Facturar
- Hacer los pagos al banco

Cargo: ejecutivo de mercadeo

Nombres de cargo a quien supervisa: vendedores

Descripción de tareas:

- Supervisión y aprobación de temas relacionado a las 4p de la empresa.
- Desarrolla investigaciones de mercado
- Desarrolla estrategias comerciales
- Trabajar con el gerente y / o administrador para la contratación de la fuerza de ventas.

Cargo: vendedor

Nombres de cargo a quien supervisa: Ninguno

Descripción de tareas:

- Atender los clientes
- Revisar la mercadería

Cargo: despachador

Nombres de cargo a quien supervisa: Ninguno

Descripción de tareas:

- Despachar a mercadería

Cargo: conserje

Nombres de cargo a quien supervisa: Ninguno

Descripción de tareas:

- Limpiar la empresa
- Abrir la empresa
- Vigilar la empresa por las noches

Propuesta de selección de personal

Análisis y detección de necesidades:

En el caso de la empresa Hidelec S.A., deberá el gerente de analizar las necesidades del puesto de trabajo del cual se va a lanzar la oferta y así establecer un perfil óptimo para los futuros candidatos.

Reclutamiento activo o pasivo:

El reclutamiento activo se realizará mediante la selección de hojas de vida que lleguen a la empresa y el pasivo por medio de las plataformas informáticas de búsqueda de trabajo en el Ecuador.

3. Recepción de candidaturas:

Acoger las hojas de vida de los dos tipos de reclutamiento y separar un día y una hora específica para iniciar el proceso de preselección.

4. Preselección:

Analizar el perfil profesiográfico del candidato ideal para la microempresa y el puesto de trabajo ofertado.

5. Pruebas:

Se harán pruebas para medir las habilidades y destrezas de los candidatos, en las que se pueden incluir test psicotécnicos, rol playings, o gamificación.

6. Entrevista:

La entrevista cara a cara permitirá tener un conocimiento más profundo del candidato.

7. Valoración y decisión:

Analizar cada candidato y su perfil ajustada al cargo

8. Contratación:

Dar detalles de lo que implica trabajar en Hidelec S.A.

9. Incorporación:

Es necesario establecer las bases de lo que implica trabajar en la microempresa y cuáles son los aspectos legales a los cuales se deben de someter.

10. Seguimiento:

Evaluar el desempeño del contratado mediante una prueba de 3 meses y ver si se adapta a su puesto de trabajo.



Figura 26. Proceso de selección de personal
Elaborado por: Miossotty Naranjo

5.7.2 Impacto

Por medio de esta propuesta se busca que exista una mejora en las áreas de estudio de Hidelec S.A., y que los microempresarios puedan tomar como referencia a este negocio para también iniciar su proceso de cambio y mejora. Es fundamental los resultados que se puedan obtener con las estrategias propuesta, ya que esto certificará la efectividad de lo elaborado.

Las microempresas del cantón Milagro podrán tomar este trabajo como referente e iniciativa para tomar riesgos en los cambios comerciales y organizacionales de los negocios. Los propietarios se visionarán de manera amplia en el mercado y se podrá obtener apoyo gubernamental con el apoyo al desarrollo de microemprendimientos.

5.7.3 Cronograma

Cuadro 24. Cronograma de propuesta

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Investigación previo a la implementación de la propuesta	x		
Desarrollo de la propuesta		x	
Evaluación de la propuesta			x

Fuente: Investigación

Dentro del cuadro anterior únicamente se reflejan las tres actividades claves que ayudarán a culminar con el desarrollo de la propuesta. La primera de investigación e información dentro de la empresa para dar a conocer de lo que se implantará, segundo el desarrollo como tal de la propuesta y por último el seguimiento de la misma.

5.7.4 Lineamiento para evaluar la propuesta

Como en toda propuesta de cambio y mejora, es necesario que una vez definida su implementación se pueda evaluar si todo lo fijado se está desarrollando con normalidad, en este punto se especificará el sistema de control que permitirá ver el avance dentro de las áreas laborales de estudio.

Mercadeo y ventas

El ejecutivo de mercadeo debe de evaluar lo siguiente una vez desarrollada la propuesta:

Criterios para evaluar el mercadeo de la empresa

- Tamaño
- Crecimiento
- Capacidad de ejercer liderazgo de marca
- Coste de entrada y permanencia

- Coste de servir a clientes
- Disponibilidad de canal
- Densidad de competencia
- Valor estratégico

Criterios de cantidad de resultados de ventas

- Volumen total
- Consecución de objetivos
- Crecimiento
- Volumen por segmento de productos
- Cuota
- Penetración
- Cumplimiento de promociones

Criterios de calidad de resultados de ventas

- Gama
- Resultados en nuevos productos
- Resultados por canales
- Calidad en el punto de venta
- Información aportada

Talento humano

Dentro de este punto se estudiará arduamente lo relacionado entre el clima laboral y la productividad, ya que al relacionar estas dos variables se puede evidenciar si las estrategias expuestas han resultado factibles para el avance del negocio.

Hidelec S.A., ha llevado varios años con problemas muy palpables en esta área y es así que esta propuesta facilitaría una tentativa de solución entre los empleados y el trabajo que desarrollan. El clima laboral es un tema de suma importancia en la microempresa, ya que influye en las operaciones de la misma, y en el recurso principal

como es el talento humano, en donde debe de haber motivación, compromiso y acción.

A continuación, se muestra la tabla en la que se verificará que las estrategias expuestas en el área de talento humano podrían incidir en una mejora de la productividad:

Cuadro 25 Clima laboral vs la productividad

	Ventas promedios diarias	Salario diario	Salario mensual	Ventas diarias / Horas de trabajo diario
Satisfacción por el trabajo en general				
Satisfacción con el ambiente físico				
Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo				
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo				
Satisfacción con la relación al superior				
Satisfacción con la remuneración				
Satisfacción con la autonomía				
Satisfacción con el reconocimiento.				

v

Elaborado por: Miossotty Naranjo

CONCLUSIONES

- Alrededor del 50% de los microempresarios entrevistados demostraron su empirismo en el desarrollo de las actividades de su negocio, por lo que no han recurrido a preparación técnica para direccionar el mismo.
- Las áreas de mercadeo, ventas y talento humano, son las más vulnerables en las microempresas, ya que son las que constituyen el eje principal y al no tener los recursos óptimos adecuados pueden llevar al negocio al declive.
- Los microempresarios mostraron su insatisfacción en ciertos casos con los programas gubernamentales, debido a que no existe uno que se acople a las exigencias de formación que requieren cada uno.
- Los negocios dentro del cantón Milagro se han mantenido en niveles de subsistencia, ya que han tenido su avance, pero no ha sido acelerado sino pausado y con situaciones económicas precarias en algunos casos.
- La parte organizacional de un negocio es muy importante para poder designar trabajo y conocer con el equipo de trabajo que se cuenta para el desarrollo de las diferentes actividades microempresariales.
- En el caso de estudio de la empresa Hidelec S.A., ha mantenido el área de mercadeo y ventas sin control y regulación, lo que le ha imposibilitado tener resultados solventes en cuanto a lo comercial se refiere.

RECOMENDACIONES

- Buscar más apoyo gubernamental para fomentar programas de formación para los microempresarios y así puedan llevar a otros niveles operativos y de control a su negocio.
- Establecer asesorías técnicas operativas y administrativas para las microempresas, con la finalidad de ayudar en sus gestiones laborales.
- Realizar estudios previos en el momento de establecer una propuesta para cada microempresa, ya que es necesario saber que cada mercado se maneja diferente, así como cada organización.
- Estudiar a profundidad estrategias que podrían acoplarse a las necesidades de cada microempresa en las áreas estudiadas, con la finalidad de garantizar un trabajo con resultados óptimos.
- Fomentar el trabajo con asociaciones, aplicando estrategias de gestión empresarial y comercial para los microempresarios.
- Hidelec S.A., debe de informar a todo su personal sobre la propuesta a implementar con el fin de encontrar el compromiso de su equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J., Acuña, M., & Bejarano, S. (2017). *Universidad Agustiniana*. Obtenido de Universidad Agustiniana: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/201/1/AcunaMoraless-JisellSorany-2018.pdf>
- Anzola, S. (2011). *Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. La creación de PYMES en México D.F.*: Pearson.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (2010). *Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Benemérito Cuerpo de Bombero. (23 de Marzo de 2014). *Benemérito Cuerpo de Bombero*. Recuperado el 06 de Abril de 2015, de <https://bomberosguayaquil.wordpress.com/contactos/>
- Blandez, M. d. (2016). *Proceso administrativo*. Barcelona: Editorial Digital UNID.
- Bustamante, H. (2016). Algunas reflexiones sobre la enseñanza de la teoría administrativa. *Revista Facultad de Ingeniería*, 126-130.
- Bustos, E. (2013). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Cabrerizo, M. d. (2010). *Plan de negocio*. México: Editorial Vértice.
- Chacon. (19 de Febrero de 2015). *Chacon*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.chacon.com.ec/>
- Cohen, W. (2010). *Plan de marketing*. Madrid: El Deusto.
- Czinkota, M. (2010). *Administración de la mercadotecnia*. México: Thomson Learning.
- Diario El Comercio. (26 de Agosto de 2011). Guayaquil genera ingresos con el catering y las convenciones. *Actualidad*, pág. 06.
- Dumrauf, G. (2010). *Finanzas corporativas*. Madrid: Grupo Guía.

- Editorial Vértice. (2012). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vértice.
- Eslava, J. (2012). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, M., & Romero, E. (2015). *Revista Ciencia UNEMI*. Obtenido de Revista Ciencia UNEMI: [file:///D:/Gaby/Downloads/Dialnet-EstructuracionDeLaMicroempresaEstablecidaEnElSecto-5210267%20\(1\).pdf](file:///D:/Gaby/Downloads/Dialnet-EstructuracionDeLaMicroempresaEstablecidaEnElSecto-5210267%20(1).pdf)
- González, L. (2014). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Google . (6 de 09 de 2018). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.es/maps/place/24+de+Mayo+407,+San+Francisco+de+Milagro,+Ecuador/@-2.1261788,-79.593538,386m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x902d479770a6aa8b:0x4f4ab120205c4562!8m2!3d-2.126227!4d-79.5930445>
- Google Maps. (19 de Marzo de 2015). *Google Maps*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <https://www.google.com.ec/maps/search/Jujan/@-1.8952217,-79.5568297,15z?hl=es>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (23 de Mayo de 2014). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 06 de Abril de 2015, de http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/Instructivo_servicio_en_linea2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo . (23 de Octubre de 2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censo* . Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- Kotler, P. (2010). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas*. México D.F.: Editex, 2016.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas: ALFA.
- Levin, R. (2010). *Estadística para administración y economía*. España: Pearson Educación.
- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, 36(3), 464-502.
- López - Pinto, B., Machuca, M., & Viscarri, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Malgrejo, Z., Mora, E., & Vera, M. (2013). Competitividad de la Mipyme y desarrollo regional: Estudio del caso. *Revista tendencia*.
- Manuel, J., & Rodríguez, A. (2017). *Estrategia administrativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Marín, Q. (2011). *Elaboración del plan de marketing: Aplicación en Excel*. Barcelona: Profit Editorial.
- Marketing Publishing Center . (2010). *Promoción de ventas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendez, D. (2012). *Proceso de planeación*. Madrid: Palibrio, Aug.
- Ministerio de Turismo . (28 de Enero de 2010). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 6 de Abril de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/renovacion-de-la-licencia-unica-anual-de-funcionamiento/>

- Moreno, J. (2013). *Procedimiento y proceso administrativo*. Madrid: LA ley.
- Osorio, R. (2013). *Análisis del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Paredes, E., & Velasco, M. (2016). *Teoría general de la Administración*. Pamplona: Universidad de Pamplona.
- Prefectura del Guayas. (13 de Febrero de 2015). *Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan)*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <http://www.guayas.gob.ec/cantones/alfredo-baquerizo-moreno>
- Pro Ecuador . (2013). *Comercialización de Accesorios y repuestos de motos*. Quito: Pro Ecuador .
- PYCCA. (02 de Enero de 2014). *Pycca.com*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://www.pycca.com/>
- Rivas, L. (2010). Evolucion de la teoria de la organización. *Universidad y Empresa*, 11-32.
- Romagnoli, S. (2015). *Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial*. Buenos Aires: Fruticultura y Diversificación.
- Sainz, J. M. (2011). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, M. (2010). *Comunicacion y comportamiento del consumidor*. Málaga: Innovación y Cualificación.
- Servicios de Rentas Internas. (23 de mayo de 2013). *Servicios de Rentas Internas*. Recuperado el 06 de Abril de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/219>
- Servilens. (12 de Febrero de 2015). *Servicio de Catering Servilens*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de www.servilens_catering.com.ec
- Solé, M. (2010). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC Editorial.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Patria.

Univ. J. Autónoma de Tabasco. (2016). *Plan estratégico de desarrollo 2006-2016: Por la infinita expansión del conocimiento*. Villahermosa : Univ. J. Autónoma de Tabasco.

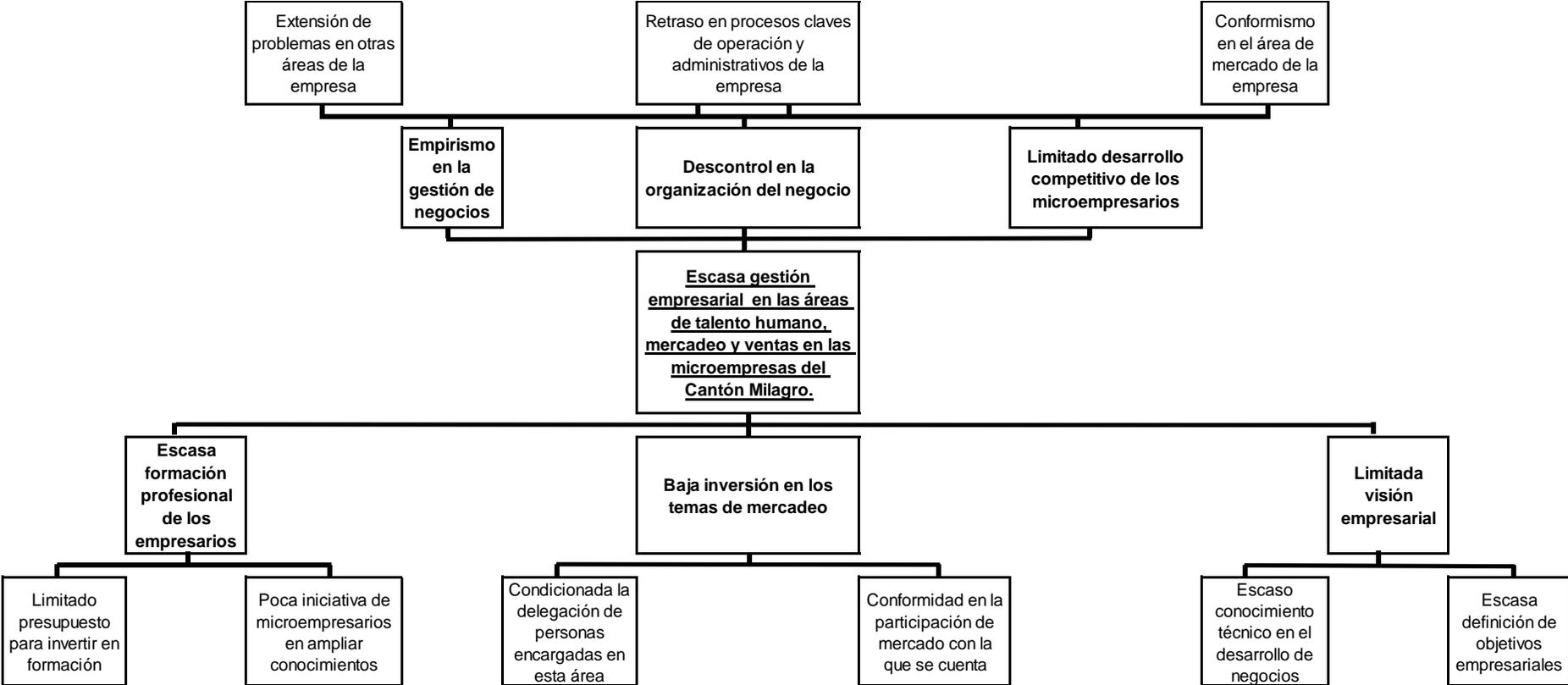
Universidad Nacional Autónoma de México. (2015). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Urbano, D. (2013). *Invitación al emprendimiento* . España: Editorial UOC.

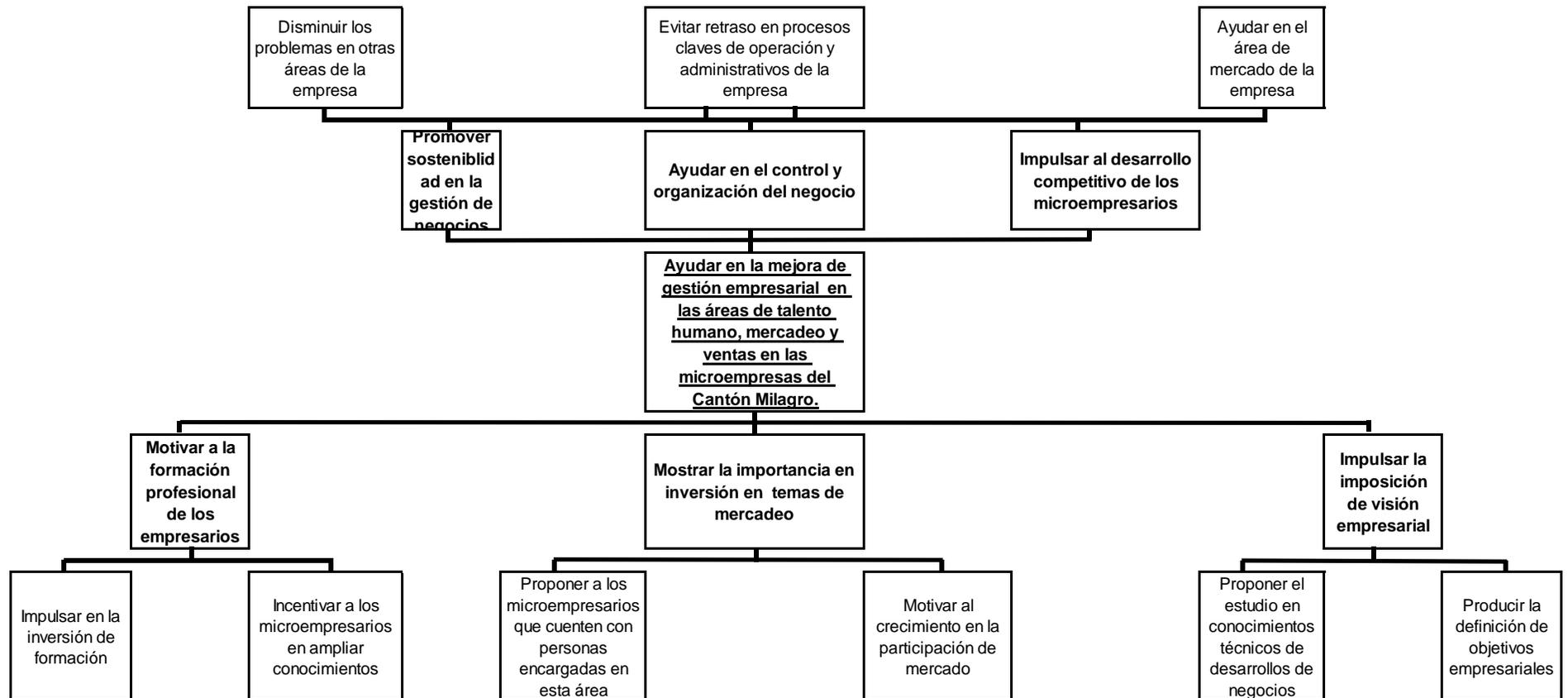
Xifra, J. (2010). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

ANEXOS

Árbol de problemas



Árbol de objetivos



Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y recursos
Cientes	*Servicio post venta de calidad *Productos ligados a las tendencias del mercado	*Mala calidad del producto *Precios elevados	*Dinero *Quejas y reclamos
Proveedores	*Recibir pagos acordados *Aumentar participación	*Ninguno	*Ninguno
Personal de las micro empresas	*Aumentar motivación laboral *Mejorar condiciones de trabajo *Mejorar ambiente laboral	*No hay desarrollo profesional * No hay mejoras en el desempeño laboral	*Ninguno
País	*Aumento de productividad empresarial *Aumento en economía	*Negocios inestables	*Ninguno

Grupos	Intereses
Cientes	* Anunciar nuevas expectativas del negocio y de su servicio
Proveedores	*Informar sobre cambios y continuar con el servicio prestado
Personal de las micro empresas	*Mantener la satisfacción y formación laboral
País	*Contribuir en fuentes de trabajo

Análisis de alternativas de tu proyecto

- **Capacitación en temas de gestión organizacional para los micro emprendedores:** Mantener activos programas de formación que ayuden al emprendedor a iniciar y mantener sus actividades ligadas al control y la organización de su negocio.
- **Motivación en formación continua de los microempresarios en temáticas relacionadas a su estructura de negocio:** Establecer bases en el desarrollo de programas de formación, relacionados con la naturaleza de las micro empresas del cantón.
- **Impulso en la inversión en temas de mercadeo para los micro emprendedores del Cantón Milagro:** Mostrar cuan factible es para un micro empresario establecer directrices y lineamientos en el área de mercadeo de su negocio.
- **Promover la extensión de líneas y/o categorías de productos de los microempresarios:** Impulsar al desarrollo de mercados más competitivos.

Encuesta elaborada a los microempresarios del cantón Milagro

	PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	N/A	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Ha sido creada su empresa con fundamentos estratégicos de planificación y control?					
2	¿Los procesos de su negocio están controlados?					
3	¿Los empleados conocen la misión y visión del negocio?					
4	¿Existe la definición de objetivos empresariales?					
5	¿Existe un alto nivel competitivo y reconocimiento en el mercado de su empresa?					
6	¿Su empresa maneja precios más bajos que la competencia?					
7	¿Conoce perfectamente el mercado en el que se desarrolla?					
8	¿Considera importante el control y seguimiento a la calidad de servicio que se ofrece al cliente final?					
9	¿Desde su experiencia en el mercado, considera que éste resulta más exigente en la actualidad?					
10	¿Considera que los cambios demográficos tienen impacto negativo en los negocios?					
11	¿Cuenta usted con la estructura de ventas necesaria?					
12	¿Realiza las promociones necesarias dentro de su empresa?					
13	¿Ha considerado la posibilidad de expandir su empresa a otros mercados?					
14	¿Los clientes están cambiando de forma negativa en relación al uso de los productos?					
15	¿Existe capacitación en la empresa para fortalecer el trabajo de su equipo de trabajo?					
16	¿Existe personal idóneo en cada puesto?					
17	¿Es necesaria la motivación de su personal previo al inicio de sus actividades?					
18	¿Existe un proceso definido para la selección de la fuerza de ventas?					