

## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

La gestión implica un sinfín de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Consiste en la construcción conjunta de la solución a las necesidades de las empresas, así como en el acompañamiento durante la implementación de dicha solución hasta lograr la instalación de la capacidad propia, suficiente y necesaria para generar mejoras significativas en la organización.

Si bien la gestión empresarial no es nueva, día a día se va actualizando, tratando de hacer que las empresas crezcan más y más rápido. Con la nueva generación del conocimiento, donde en un futuro la población económicamente activa está conformada en su mayoría por personas de mayor edad, habiendo una

disminución en la juventud, es necesario que todo lo que se conocía y se entendía hasta ahora de gestión empresarial cambie.

El progreso solo por progresar no debe continuar, se debe de vislumbrar hacia un futuro cada vez más presente, donde las relaciones humanas serán aun más importantes, donde el conocimiento es el arma más poderosa que tendrán los seres humanos para realizar sus labores empresariales.

La economía tal y como la conocemos va a cambiar, entonces lo único que podemos hacer es evolucionar o morir, y esa decisión solo está en nuestras manos.

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

Mientras tanto, existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados; la planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa. Luego nos encontramos con la organización, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tras tener una

acabada idea, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar a los buenos resultados.

En tercer lugar aparece la comunicación, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia. Y por último el control de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan.

## **CAPITULO I**

### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. Tema**

La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

#### **1.2. Antecedentes de la Investigación**

Las pequeñas y medianas empresas se han constituido 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.

Cabe señalar que la participación de las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional se ha caracterizado por marcar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, algunos teóricos señalan que éstas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

Infortunadamente, aún existen algunas pequeñas y medianas empresas que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han

centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva. Sin embargo, pese a estas limitaciones sus aportes son reconocidos y tanto el gobierno como las instituciones de educación superior y el sector industrial se han convertido en sus aliados estratégicos para apoyarlas y proyectarlas hacia un sendero más productivo. Este tipo de alianzas es esencial porque los desafíos son enormes y exigen grandes transformaciones del modelo de negocio y convierten la competitividad en un instrumento esencial para alcanzar el éxito empresarial. Entendido este concepto de competitividad como “la capacidad de una empresa para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, entregando un valor agregado mayor para el cliente del que la competencia ofrece”<sup>1</sup>.

Desde esta perspectiva, las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas deben alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo XXI, en donde la competitividad se convierte en el eje central del negocio y la producción de conocimiento, en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y estimular la creatividad, la generación de conocimientos y promover la creación de productos y servicios con valor agregado y pertinencia social. En este orden de ideas, las pequeñas y medianas empresas 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

---

<sup>1</sup> Disponible en: [http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/gestion\\_competitiva.pdf](http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/gestion_competitiva.pdf). Consulta: el 15 de septiembre de 2011.

calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el marketing, las tecnologías de punta, la asociatividad empresarial y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.3.1. Planteamiento del Problema**

El problema en este trabajo de investigación se encuentra identificado en el insuficiente desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Dicha situación se configura en el déficit de la economía (altos costos y mínimos beneficios), poca eficiencia (inadecuada racionalización de recursos), escasa efectividad (El no cumplimiento de metas y objetivos), falta de mejora continua (no existen programas de cambios cualitativos y cuantitativos) y la no competitividad (como consecuencia de lo antes indicado). Esta situación configura una carencia de ampliación de las empresas en cuanto a establecimientos anexos, No existe diversificación de los productos y servicios, etc. También se ha identificado problemas en el aspecto financiero. Las pequeñas y medianas empresas no disponen de una adecuada estructura del capital financiero, es decir del pasivo y patrimonio; lo que hace que no disponga de los recursos financieros necesarios para financiar las inversiones que necesitan para concretar el desarrollo empresarial. Las pequeñas y medianas empresas, no disponen de una adecuada estructura de inversiones, es decir de activos; se ha determinado la existencia de demasiados propiedad, plantas y equipos ociosos que no contribuyen a generar rentas a las empresas. En ocasiones la empresa tiene deficiencias en el capital de trabajo financiero, es decir en el activo corriente, ya sea por la falta de disponibilidad de ingresos de efectivo o equivalentes de efectivo, de mercaderías para atender a los clientes y otras deficiencias en este rubro del balance general.

Igual situación pasa con el capital de trabajo contable, es decir el activo corriente menos el pasivo corriente, no es suficiente para atender las obligaciones de la

entidad. Todo esto se configura como deficiencia en las decisiones sobre inversiones de la gestión financiera de la empresa y por ende inciden en la falta de desarrollo empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas no formulan presupuestos financieros (flujos de caja) que le permitan medir a priori la rentabilidad proyectada que necesitan para entregar a los accionistas como dividendos o poder reinvertirla en las actividades de la empresa. En tanto cualquier resultado que obtengan no puede ser medido, porque no hay un instrumento de comparación; asimismo los resultados obtenidos tampoco se comparan con las empresas del mismo nivel y giro.

Tampoco la empresa hace comparaciones con la rentabilidad obtenida en ejercicios anteriores (rentabilidad histórica). Todo esto se configura como deficiencia en la decisión de dividendos o rentabilidad, lo cual afecta el desarrollo empresarial.

Otro punto importante que afecta el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, es la falta de consideración de los riesgos; no analizan los riesgos internos ni muchos menos los riesgos externos o de mercado. En los riesgos internos está la falta de planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos de la empresa; los cuales tienen que ponderarse para facilitar el desarrollo empresarial.

En cuanto a los riesgos externos no ponderados están las fluctuaciones del tipo de cambio, la inflación, la competencia feroz de grupos nacionales e internacionales, las medidas del gobierno, etc. todo lo cual configura una deficiencia en las

decisiones sobre riesgos que afecta el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado se ha determinado que las pequeñas y medianas empresas no llevan a cabo el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros; por tanto no disponen de información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; tampoco de la evolución de las inversiones y deudas; ingresos y gastos de un ejercicio a otro. Todo esto se configura como deficiencias en la gestión financiera que incide negativamente en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Para solucionar toda esta problemática se propone un modelo de gestión empresarial que permita disponer de documentos, políticas, estrategias, acciones, ajustes y retroalimentaciones para de ese modo las pequeñas y medianas empresas puedan planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos; y, de ese modo entren en un proceso de desarrollo empresarial.

### **1.3.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la gestión empresarial puede incidir en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?.

### **1.3.3. Subpreguntas**

¿De qué forma el proceso gerencial incidirá en la efectividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?.

¿De qué modo la toma de decisiones incidirá en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en Babahoyo?.

¿De qué manera puede contribuir el modelo de gestión empresarial en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?.

### **1.3.4. Objeto de Estudio**

Modelo de gestión empresarial facilitará el proceso gerencial y la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

### **1.3.5. Campo de acción**

Las pequeñas y medianas empresas del cantón Babahoyo, Provincia de los Ríos.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. Objetivo General**

Formular un modelo de gestión empresarial que incida en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Determinar el proceso gerencial que incidirá en la efectividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

Definir el modelo de decisiones que deben tomarse para que incidan en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

Diseñar un modelo de gestión empresarial como instrumento operativo y funcional que permitan la toma de decisiones gerenciales a sus directivos.

## **1.5. JUSTIFICACION Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1. Justificación Metodológica**

En este trabajo se aplicará la metodología científica; que consistirá en identificar el problema, para después de analizar las teorías, formular soluciones a través de la hipótesis; así como identificar los objetivos que orientan la investigación. Todo esto mediante la aplicación de todos los elementos metodológicos correspondientes: No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal.

### **1.5.2. Justificación Teórica**

La falta de desarrollo de las pymes, requiere la correspondiente solución, la misma que viene mediante la aplicación de un modelo de gestión empresarial que dispone de documentos, normativas, políticas, estrategias, acciones, metas, objetivos, evaluaciones y todo lo necesario que incida en el desarrollo de las pymes.

Las empresas que disponen de adecuado modelo de gestión empresarial, han llevado a cabo la planeación, organización, dirección, coordinación y control de sus actividades y recursos orientándolos al logro de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua, competitividad y por tanto desarrollo empresarial.

La base para lograr el desarrollo de las pymes parte de una adecuada gestión empresarial. Como parte de esta gestión, se incluye la gestión de recursos humanos, la gestión de los recursos financieros y la gestión de los recursos materiales de las empresas.

Una gestión empresarial, encamina a las pymes a lograr sus metas, objetivos, misión y visión empresarial.

La gestión empresarial toma decisiones bien informadas, sobre los costos y beneficios de la empresa, resultados y costos incurridos, metas y objetivos, cambios en procesos y procedimientos; cuotas de mercado, cambio de giro y otras actividades relacionadas.

La gestión empresarial tiene que ver con el aspecto legal, financiero, laboral, tributario, contable y otros de las pymes, para que desarrollen sus actividades encaminadas al desarrollo.

El desarrollo de las micro y pequeñas empresas se dará cuando dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información; todo lo cual puede encaminarse positivamente con una adecuada dirección y gestión empresarial que lleve a cabo la planeación de las actividades y recursos, establezca una organización estructural y funcional que permita las actividades del giro empresarial; se tomen las decisiones más adecuadas por parte de la dirección; se coordinen todos los elementos y controlen los recursos en forma continuada.

Se estará frente al desarrollo de las pymes, cuando el Estado impulse la modernización tecnológica del tejido empresarial de estas empresas y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua. Cuando se promueva el acceso de las pequeñas y

medianas empresas al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

### **1.5.3. Justificación Práctica**

Este trabajo podrá ser utilizado como modelo de gestión empresarial para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio.

### **1.5.4. Limitaciones**

Todo proyecto está sujeto a limitantes u obstáculos que se dan más que todo en la fase de campo, ya que en algunos de los casos es poca la colaboración que prestan los involucrados a los que les compete el tema.

#### **1.5.4.1. Limitación Cronológica**

Una de las limitaciones más notoria es el tiempo, ya que no contamos con mucha disposición de las personas encargadas de la empresa, por motivo que se encuentran frecuentemente trabajando.

La falta de tiempo para el logro de todos los objetivos planteados en el cronograma ya que algunos retrasos se deben al corto tiempo con el que disponen los microempresarios para realizar este estudio.

#### **1.5.4.2. Limitación Tecnológica**

La empresa en la actualidad lleva los registros de cuentas con una libreta o cuaderno el cual retrasa enormemente el desarrollo de los procesos.

#### **1.5.4.3. Limitación Técnica**

Falta de destreza en la definición clara de los objetivos

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL - TEORICO - CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1 Marco Referencial**

El sector de las Pymes (pequeñas y medianas empresas) se ha convertido en un objeto del conocimiento de gran interés para algunos sectores económicos, gubernamentales y educativos del país debido a su alta contribución en el crecimiento y desarrollo económico y la generación de empleo. La Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, consciente de esta nueva realidad nacional, quiere indagar por las líneas de investigación que se han desarrollado en el campo de las pequeñas y medianas empresas y conocer aquellas otras líneas de investigación que aún no han sido suficientemente abordadas y que deban estudiarse para continuar generando conocimiento en favor del desarrollo y posicionamiento en el sector productivo.

Para lograr este propósito, se tomaron como fuentes de consulta para este texto los trabajos de grado sobre Pymes de los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial, lo que permitió conocer los problemas de investigación más abordados: el marketing, el desarrollo de la empresa familiar (procesos de sucesión) y herramientas gerenciales y el acompañamiento en la elaboración de planes de negocio, como uno de los instrumentos más utilizados en las asesorías que hacen los expertos de la institución a los pequeños empresarios. También se detectan ciertos problemas de investigación que deben seguir siendo trabajados,

como: la innovación y gestión tecnológica, la asociatividad, la cultura del pensamiento estratégico, el papel del liderazgo empresarial, la cultura exportadora, el mercadeo relacional en la práctica empresarial de las Pequeñas y medianas empresas, las aglomeraciones empresariales, investigación y desarrollo (I+D).

La información que arroja esta búsqueda en los trabajos de grado del Ingeniería Comercial se completó con la consulta que se hizo de la base de datos de la Biblioteca Virtual de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, cuyas investigaciones se ocupan de este objeto de conocimiento. Finalmente, también se revisaron algunos artículos académicos publicados recientemente sobre Pequeñas y medianas empresas.

Algunos de los trabajos realizados por estudiantes de Ingeniería Comercial y CPA que han contribuido con el desarrollo y avance de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo son los siguientes:

Digna Angulo Montoya y José Velázquez Martínez (2011) Tesis: “**Modelo de Gestión Empresarial aplicando a las Pymes de la Ciudad de Babahoyo que contaminan el medio ambiente como estrategia de competitividad (caso piladoras)**”, Presentada para optar el Grado de Ingenieros Comerciales, de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Los autores describen el diseño de un modelo de gestión empresarial aplicando a las pymes, con el objetivo de ofrecer estrategias de competitividad que ayudarán a reducir enormemente el margen de contaminación ambiental en las piladoras.

Yair Bravo Marcial y José Cadena Ayora (2011) Tesis: **“Proyecto de mejora para la implementación estratégica de las pymes de la ciudad de Babahoyo”**, Presentada para optar el Grado de Ingenieros Comerciales, de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo. Los autores describen el proyecto de mejora para la implementación estratégica de las pymes, con el objetivo de establecer las técnicas y estrategias para gerenciar las pequeñas y medianas empresas que ayudarán a reducir errores en toma de decisiones gerenciales.

Mayra María Medina Miranda y Ligner Isabel Moncada Herrera (2011) Tesis: **“Análisis de las resistencias individuales de los empleados de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, ante el cambio planeado de mejora”**, Presentada para optar el Grado de Ingenieros Comerciales, de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo. Los autores describen el diseño de un plan de capacitación para los empleados de las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de ofrecerle ayuda para que cumplan con los objetivos y metas empresariales.

Valeria Marcela Soto Valencia y Flor María Otacoma Mora (2008) Tesis: **“La planificación de los negocios que efectúan los microempresarios de Babahoyo**

## **y sus efectos sobre la rentabilidad que están obteniendo actualmente”**

Presentada para optar el Grado de Contador Público Auditor, de la Escuela de Contaduría, Auditoría y Finanzas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo. Los autores describen el diseño de una propuesta para la planificación de los negocios en las microempresas de la ciudad de Babahoyo, con el objetivo determinar el grado de preparación en organización de negocios entre los microempresarios de Babahoyo.

### **Aportes teóricos**

Hemos consultado 4 tesis de grados enfocadas en las siguientes temáticas:

1. “Modelo de Gestión Empresarial aplicando a las Pymes de la Ciudad de Babahoyo que contaminan el medio ambiente como estrategia de competitividad (caso piladoras)”.
2. “Proyecto de mejora para la implementación estratégica de las pymes de la ciudad de Babahoyo”,
3. “Análisis de las resistencias individuales de los empleados de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, ante el cambio planeado de mejora”,
4. “La planificación de los negocios que efectúan los microempresarios de Babahoyo y sus efectos sobre la rentabilidad que están obteniendo actualmente”

Después de haber analizado esta tesis desde el punto de vista teórico sobre el campo de modelo de gestión empresarial, plan estratégico, plan de negocios, y de habérselas confrontado para apropiarnos del conocimiento, y sobre esta base crear nuevos conocimientos para fundamentar la propuesta de solución.

La nueva teoría que se propone se fundamenta en un Modelo de gestión empresarial a través del cual nos facilitará el proceso gerencial y la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 La Gestión empresarial**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en

la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

Capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos que se señalan a continuación:

- ✓ Capacidad para tomar decisiones
- ✓ Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- ✓ Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- ✓ Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- ✓ Habilidad para despertar entusiasmo
- ✓ Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- ✓ Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- ✓ Capacidad de trabajo
- ✓ Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- ✓ Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- ✓ Imparcialidad y firmeza
- ✓ Capacidad de adaptarse al cambio
- ✓ Deseo de superación
- ✓ Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- ✓ Capacidad para el análisis y solución de problemas
- ✓ Paciencia para escuchar

- ✓ Capacidad para relacionarse

Factores de competitividad que afectan la gestión:

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

- ✓ Capacidad de gestión
- ✓ Estrategias empresariales
- ✓ Gestión de innovación
- ✓ Prácticas en el ciclo de producción
- ✓ Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- ✓ Logística empresarial
- ✓ Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel Macro:

- ✓ Política de infraestructura fiscal
- ✓ Política educacional
- ✓ Política tecnológica
- ✓ Política de infraestructura industrial
- ✓ Política ambiental
- ✓ Política regional
- ✓ Política de comercio exterior

Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada:

Para lograr obtener éxito en la empresa agrícola y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo si nos referimos a los pequeños microempresarios:

- ✓ Querer y cuidar a los clientes compradores
- ✓ Encuentre a los compradores que usted quiera
- ✓ Descubra qué quieren sus clientes compradores

- ✓ Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera
- ✓ Entregue siempre un valor ofrecido

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario agrícola puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- ✓ Planear a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- ✓ Reducción y control de costos
- ✓ Generación de valor agregado
- ✓ Prever el cambio
- ✓ Mantener una visión amplia del negocio

Funciones básicas de la gestión:

Existen cuatro funciones básicas:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

Por tanto, la capacitación en cuestión empresarial agrícola deberá fortalecer en todo momento los conceptos referidos a las 4 funciones básicas:

Niveles y tiempo:

Planeación:

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- ✓ Asignación de recursos
- ✓ Programación
- ✓ Organización:

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

Dirección, conducción y liderazgo:

Toda empresa, negocio, organización o institución agrícola está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las

actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

Control:

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal.

Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Dirigir Comprende:

- ✓ Producir: Resultados, metas, eficacia.
- ✓ Administrar: Eficiencia, funciones.
- ✓ Emprender: Crear, innovar.
- ✓ Integrar: Personas, equipos y cultura.

El directivo 100%:

- ✓ Consigue resultados
- ✓ Conoce su especialidad
- ✓ Está muy motivado
- ✓ Es buen administrador
- ✓ Es un apasionado del detalle
- ✓ Es un magnifico coordinador

- ✓ Es creativo
- ✓ Tiene vocación empresarial
- ✓ Esta dispuesto asumir riesgos.
- ✓ Es sensible a la persona
- ✓ Es un líder para su equipo

Interpretando a Gitman (2011)<sup>2</sup>, la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización.

Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable.

Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización.

### **2.2.2 Desarrollo de las pequeñas y medianas (pymes)**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado.

---

<sup>2</sup> GITMAN Lawrence J. (2009) Fundamentos de Administración Financiera. México. Harper & Row Latinoamericana.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2009)<sup>3</sup> el desarrollo de las empresas, tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo propiamente dicho, para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

Pymes.- Estas siglas nos representan a las pequeñas y medianas empresas cuyo número de trabajadores o empleados es pequeño al igual que el monto de facturación,

El número máximo de trabajadores contratados que deben poseer para ser consideradas como PYME es de doscientos cincuenta, este número hace referencia a trabajadores tanto internos o externos.

De igual forma este tipo de entidades o empresas no pueden participar de ninguna otra organización o entidad.

El crecimiento del ente económico aumenta las utilidades del mismo, pero este crecimiento involucra también un cambio de sus políticas e implementación de nuevas técnicas que vayan acorde con su desarrollo y que cumpla con su objetivo primordial de obtener una utilidad por la actividad que está desarrollando; pero cuando algo está funcionando mal dentro de la empresa, este objetivo se desvía o no es el que se esperaba obtener.

La actividad desarrollada en la entidad constituye una serie de actos realizados por una persona o grupo de personas que buscan un objetivo en común: obtener

---

<sup>3</sup> Koontz / O'Donnell (2009) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

utilidad por la actividad desarrollada y para lo cual deben aplicar un trabajo y un capital. Mediante este conjunto (trabajo-capital) bien organizado da lugar a un negocio, una empresa o un ente económico.

Es importante que este punto consideremos la definición de un negocio, el cual podemos considerar como un objeto de ocupación lucrativa que permita satisfacer las necesidades de los consumidores sea que realicen una actividad comercial o industrial. Ejemplos claros de negocios pequeños y medianas son una despensa, un bus de transporte, una ferretería, etc. Empresas grandes tenemos la industriales que se encargan de producir gran cantidad de productos y en algunos de los casos llegan incluso a ser los mismos vendedores; es decir, llegar al consumidor final.

Al hablar de empresas grandes las podemos definir como una la unión de capital y trabajo para desarrollar una actividad económica mediante el cual se busca conseguir un lucro prestando un servicio económico al cual se le asigna un valor. A las empresas las podemos agrupar en tres grandes grupos.

- ✓ **Industriales.-** Podemos incluir dentro de este grupo a toda aquellas que se encargan de transformar la materia prima en un producto terminado listo para la venta sin importar a que nos estamos refiriendo; es decir, sean estos de consumo o de utilización pero que siempre están buscando la satisfacción de las necesidades humanas.
- ✓ **Servicios.-** Este tipo de empresa son aquellas que venden un servicio específico a la comunidad por ejemplo un hospital, el registro civil entre otras.
- ✓ **Comerciales.-** Son aquellas que sirven de intermediarias entre productos y consumidores. Por ejemplo una ferretería, una tienda, etc.

En esta clasificación estamos hablando de empresas, pero podemos también referirnos a un ente económico que es una unidad económica con recursos propios que realiza una actividad de comercio.

El propietario sea este de una empresa o ente económico, de acuerdo a su movimiento comercial, capital de trabajo y otros se encuentra o no obligado a llevar contabilidad, designación que es otorgada por el Servicio de Rentas Internas, pero independientemente de esto todas se encuentran obligadas a pagar los impuestos legales establecidos en el país.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo son 325 pymes y su clasificación según sector es:

Sector agrícola

Sector bancario

Sector comercial

Sector construcción

Sector cooperativas de ahorro y crédito

Sector cooperativas de transporte

Sector hotelero

Sector medio de comunicación

Sector publico

Sector salud

(Ver anexo 4. Listado de PYMES de la ciudad de Babahoyo)

## **2.3 Marco Conceptual**

### **Administración Estratégica:**

Proceso administrativo que entraña a una organización, el cual invita a la misma para que lleve a cabo el ejercicio de la planificación estratégica, definiendo los planes de largo y corto plazo; para que después actúe de acuerdo con dichos planes.

### **Benchmarking:**

Se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor.

### **Capacidad para tomar decisiones:**

El empresario deberá tomar decisiones constantemente a pesar de la falta de información oportuna y fiable, confiando en su intuición pero también en su racionalidad, fruto de su experiencia, su conocimiento y su visión de futuro.

### **Competitividad:**

Enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permiten marcar diferencias respecto a sus competidores.

**Cambio Organizacional:**

Acción que supone un intento previamente planificado por las unidades de dirección, para mejorar el rendimiento general de los individuos, los grupos de trabajo y de la misma organización; mediante la modificación de la estructura, el control del comportamiento y el diseño y administración de los procesos operativos de la organización misma.

**Cultura Organizacional:**

Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos de conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

**Desarrollo Empresarial:**

Partiendo de la premisa que establece que el desarrollo es la mejora cualitativa, cuantitativa y perdurable de un sistema económico y/o empresarial, así como de su funcionamiento; se puede definir el desarrollo empresarial como el perfeccionamiento continuo de los aspectos cualitativos y el crecimiento en términos económicos, financieros y productivos de la entidad.

**Efectividad:**

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable

**Eficacia:**

Capacidad de alcanzar las metas establecidas, es decir, la medición del grado de cumplimiento de los objetivos planteados sin considerar necesariamente los recursos disponibles para ellos.

**Eficiencia:**

Capacidad para lograr los objetivos optimizando los recursos disponibles, es decir, utilizando un mínimo de recursos.

**Estructura del negocio:**

La estructura del negocio depende de la organización formal de la empresa que son las relaciones de los diferentes cargos en función de la autoridad, responsabilidad y poder.

**Gestión Empresarial:**

Proceso que contempla las diferentes etapas del proceso administrativo, siempre y cuando se logren los objetivos propuestos.

**Planificación:**

La planificación constituye la primera función de la administración y consiste en determinar los objetivos que el empresario quiere cumplir con respecto a su negocio.

**Proceso gerencial**

El proceso de gerenciación como: “la actividad realizada por una persona responsable ante un colectivo para lograr resultados, mediante la articulación del uso de recursos humanos, materiales y medios de elaboración con que cuenta.

**Rentabilidad:**

Medida de los beneficios de las sociedades, fundamentalmente en relación con sus ventas, activos o recursos propios.

**Unidad de negocio:**

Negocio o grupo de negocios independientes entre sí, que generan su propia visión, misión y objetivos empresariales.

**Ventaja competitiva:**

Conjunto de características y atributos de una empresa o un producto, que la diferencia de su competencia y que es difícil de imitar.

La ventaja competitiva se puede lograr empleando estrategias de diferenciación tanto del producto como del servicio.

**Ventaja comparativa:**

Características o atributos relacionados con la especialización de la producción y que proporcionan una ventaja sobre la competencia, pero que pueden ser fácilmente copiadas o superadas en el tiempo.

**Visión:** Es el propósito a largo plazo que desea alcanzar la empresa u organización.

Es la fotografía del futuro, la dirección hacia la cual se desea ir. Debe ser compartida por todos los miembros de la empresa u organización.

## **2.4 FORMULACION DE LA HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 HIPOTESIS**

#### **2.4.1.1 Hipótesis General**

Un modelo de gestión empresarial facilitará el proceso gerencial y la toma de decisiones; que incida en el desarrollo de las Pymes en Babahoyo.

#### **2.4.1.2 Hipótesis Específicas**

Determinando un proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las Pymes en Babahoyo.

Definiendo las decisiones sobre economía, eficiencia, efectividad y mejora continua; incidirán en la competitividad de las Pymes en Babahoyo.

Diseñando un modelo de gestión empresarial como instrumento operativo y funcional que permitirá la toma de decisiones gerenciales a sus directivos.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 Independiente**

X= GESTIÓN EMPRESARIAL

#### **Indicadores:**

X1 = Proceso gerencial

X2 = Toma de decisiones

X3= Rentabilidad

### **2.5.2 Dependiente**

Y = DESARROLLO DE LAS PYMES.

#### **Indicadores:**

Y1 = Eficiencia

Y2 = Efectividad

Y3 = Competitividad

## 2.6 Operacionalización de las Variables

### LA GESTION EMPRESARIAL Y EL IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE BABAHOYO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL.</b></p> <p>¿De qué manera la gestión empresarial puede incidir en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS.</b></p> <p>1. ¿De qué forma el proceso gerencial incidirá en la efectividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?</p> <p>2. ¿De qué modo la toma de decisiones incidirá en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?</p> <p>3. ¿De qué manera puede contribuir el modelo de gestión empresarial en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL.</b></p> <p>Formular un modelo de gestión empresarial que incida en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</b></p> <p>1. Determinar el proceso gerencial que incidirá en la efectividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.</p> <p>2. Definir el modelo de decisiones que deben tomarse para que incidan en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.</p> <p>3. Diseñar un modelo de gestión empresarial como instrumento operativo y funcional que permitan la toma de decisiones gerenciales a sus directivos.</p>	<p><b>HIPOTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>Un modelo de gestión empresarial facilitará el proceso gerencial y la toma de decisiones; que incida en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.</p> <p><b>HIPOTESIS SECUNDARIAS.</b></p> <p>1. Determinando el proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.</p> <p>2. Definiendo las decisiones sobre economía, eficiencia, efectividad y mejora continua; incidirán en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.</p> <p>3. Diseñando un modelo de gestión empresarial como instrumento operativo y funcional que permitirá la toma de decisiones gerenciales a sus directivos</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>X= Gestión empresarial</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X1 = Proceso gerencial</p> <p>X2 = Toma de decisiones</p> <p>X3= Rentabilidad</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Y = Desarrollo de las PYMES.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Y1 = Eficiencia</p> <p>Y2 = Efectividad</p> <p>Y3 = Competitividad</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Aplicada.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Descriptiva y explicativa</p> <p><b>Población:</b></p> <p>La población estará compuesta por directivos, funcionarios y trabajadores de las PYMES del sector comercio</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Estará constituida por 100 personas entre directivos, funcionarios y trabajadores de las Pymes del sector comercio de Babahoyo.</p> <p><b>Métodos:</b></p> <p>Descriptivo e inductivo.</p>

## **CAPITULO III**

### **3 Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

##### **3.1.1 Tipo**

Esta es una investigación aplicada, por cuanto el modelo de investigación podrá ser utilizada por las pymes del sector comercial para disponer de una gestión empresarial que incida en el desarrollo de la pequeñas y medianas empresas.

##### **3.1.2 Diseño**

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que requiere la investigación, y se aplicará: No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal.

El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de investigación Transeccional o transversal consistirá en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño transaccional descriptivo tendrá como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifestaran las variables de la investigación.

El diseño de investigación Transeccional correlativo-causal servirá para relacionar entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Se tratará también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, puramente correlacionales o relaciones causales.

## **3.2 Métodos de Investigación**

### **3.2.1. Método**

**3.2.1.1 Descriptivo.** Mediante este método se describirá todos los aspectos de la gestión empresarial y la forma como lograr el desarrollo de las pymes.

**3.2.1.2 Inductivo.** Se utilizará para inferir la información de la gestión empresarial en el desarrollo de las pymes; así como para inferir los resultados de la muestra en la población y sacar las conclusiones correspondientes.

## **3.3 Población y Muestra**

### **3.3.1 Población**

La población a investigar está conformada por directivos, funcionarios y trabajadores de las pymes del sector comercial.

### **3.3.2 Muestra**

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el muestreo aleatorio simple y aplicando la fórmula estadística para poblaciones menores a 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

**Donde:**

<b>N</b>	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
<b>P y q</b>	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
<b>N</b>	El total de la población. En este caso 132 personas considerando a aquellas personas que tienen elementos para responder por los temas de la investigación a realizar.
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.05

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 132) / (((0.05)^2 \times 131) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

### **3.4 Técnicas y Instrumentos para la Recolección de Datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

La investigación permitirá aplicar las siguientes técnicas:

- ✓ Observación.

- ✓ Análisis documental.
- ✓ Encuesta.

### **3.4.2 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizarán son los siguientes:

- ✓ Guía de Observación.
- ✓ Guía de Análisis Documental.
- ✓ Cuestionarios.

### **3.5 Tratamiento de la Información**

El tratamiento de la información que se utilizarán son los siguientes:

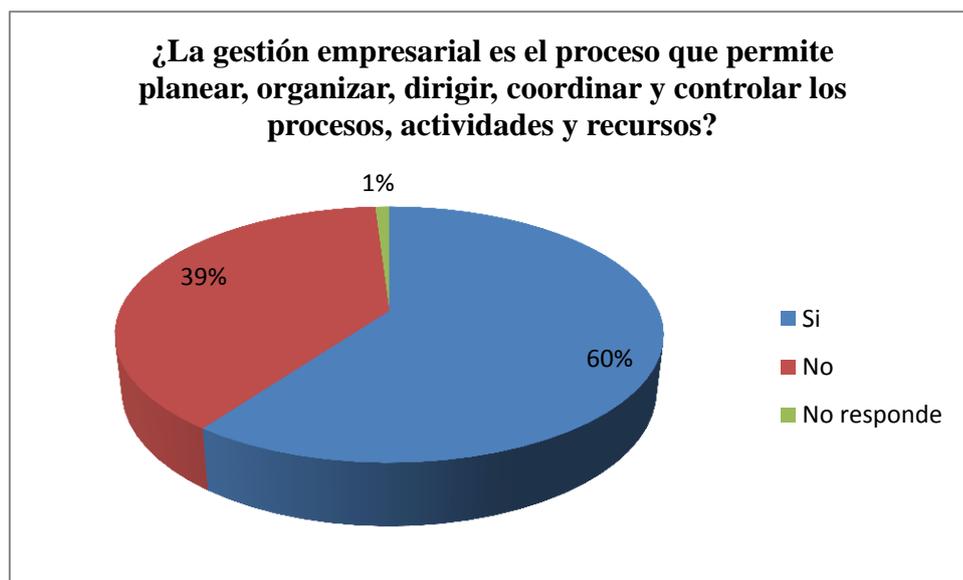
- ✓ Tabla de datos.
- ✓ Gráficos.
- ✓ Interpretación de datos

### 3.6 Encuesta Aplicada a los directivos, funcionarios y trabajadores de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla No. 1 ¿La gestión empresarial es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos?

Respuesta	f	%
Si	60	60,00%
No	39	39,00%
No responde	1	1,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



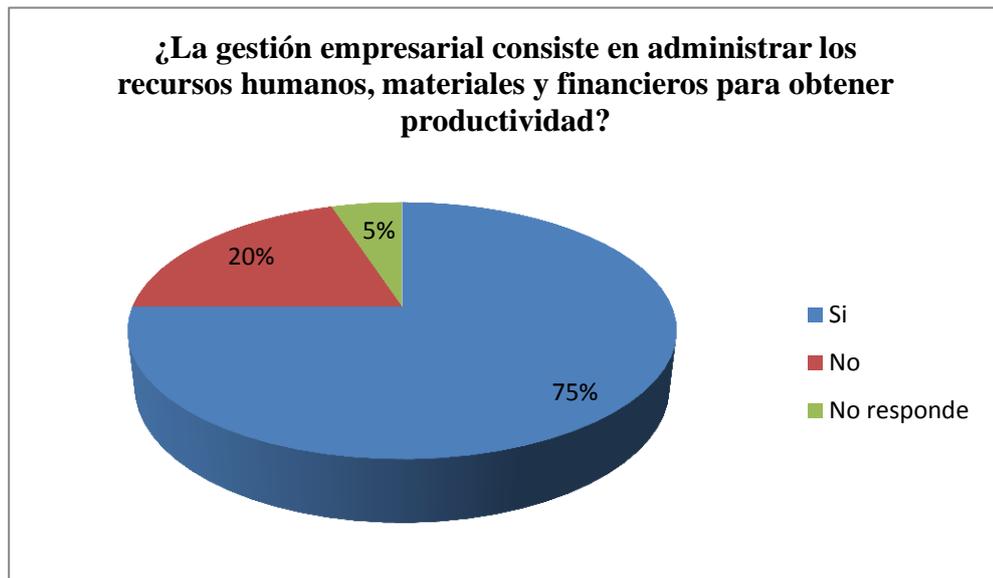
#### ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

El 60 % de los encuestados considera que la gestión empresarial es de gran utilidad, mientras que el 39 % de los encuestados opinan que no y 1% no respondió.

Tabla No. 2 ¿La gestión empresarial consiste en administrar los recursos humanos, materiales y financieros para obtener productividad?

Respuesta	F	%
Si	75	75,00%
No	20	25,00%
No responde	5	5,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



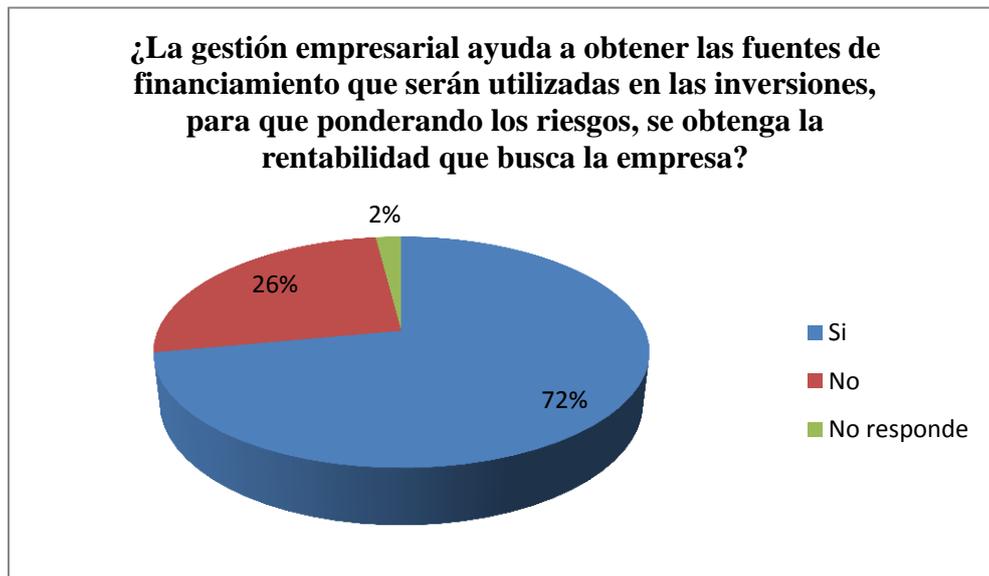
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 75% de los encuestados manifiestan que La gestión empresarial consiste en administrar los recursos humanos, materiales y financieros para obtener productividad, de la misma forma el 20% opinan que no, el 5% no responde.

Tabla No. 3 ¿La gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa?

Respuesta	f	%
Si	72	72,00%
No	26	26,00%
No responde	2	2,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



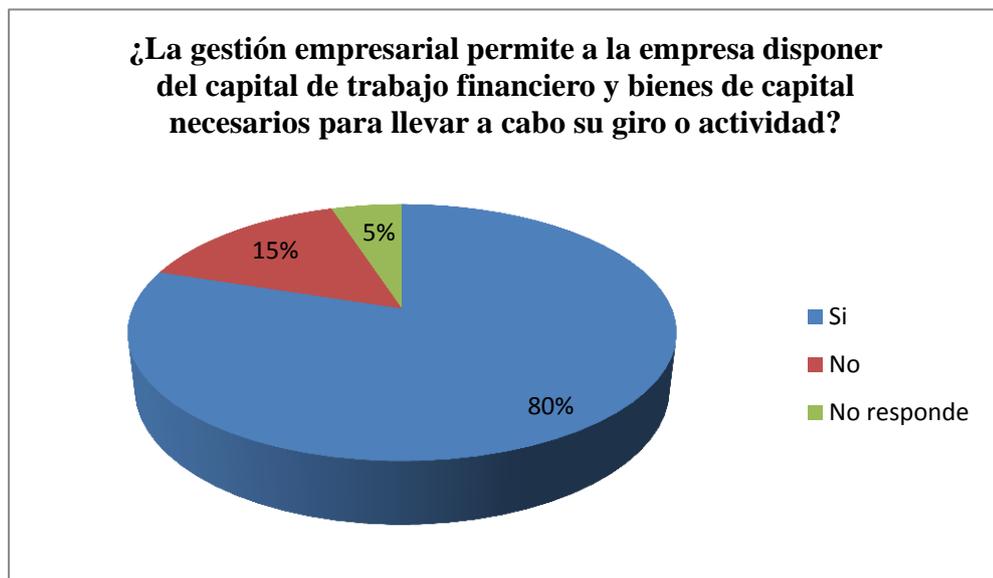
#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 72% de los encuestados expresaron que la gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa, un 26 % no aplican esta metodología y el restante 2% no respondió la encuesta.

Tabla No. 4 ¿La gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital de trabajo financiero y bienes de capital necesarios para llevar a cabo su giro o actividad?

Respuesta	f	%
Si	80	80,00%
No	15	15,00%
No responde	5	5,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



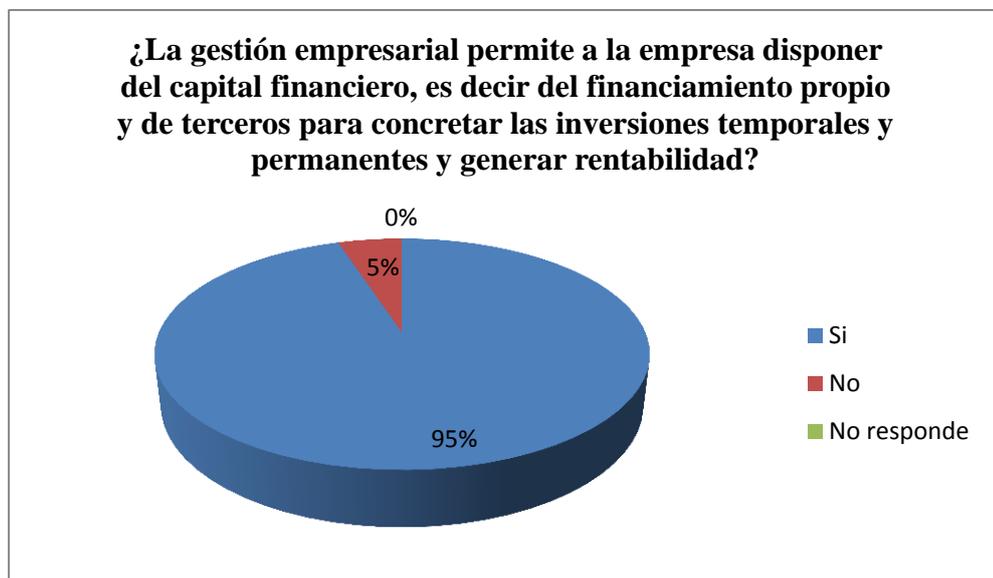
#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

De los entrevistados un 80% dicen que la gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital de trabajo financiero y bienes de capital necesarios para llevar a cabo su giro o actividad, el 15%, expresaron que no saber y el 5 % restante simplemente no respondió la entrevista.

Tabla No. 5 ¿La gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad?

Respuesta	f	%
Si	95	95,00%
No	5	5,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El total de encuestado indica en un 95% que mediante la gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad y el 5% opina que no se conocen este concepto.

Tabla No. 6 ¿La gestión empresarial dirige la economía, administración finanzas y contabilidad?

Respuesta	f	%
Si	96	96,00%
No	4	4,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



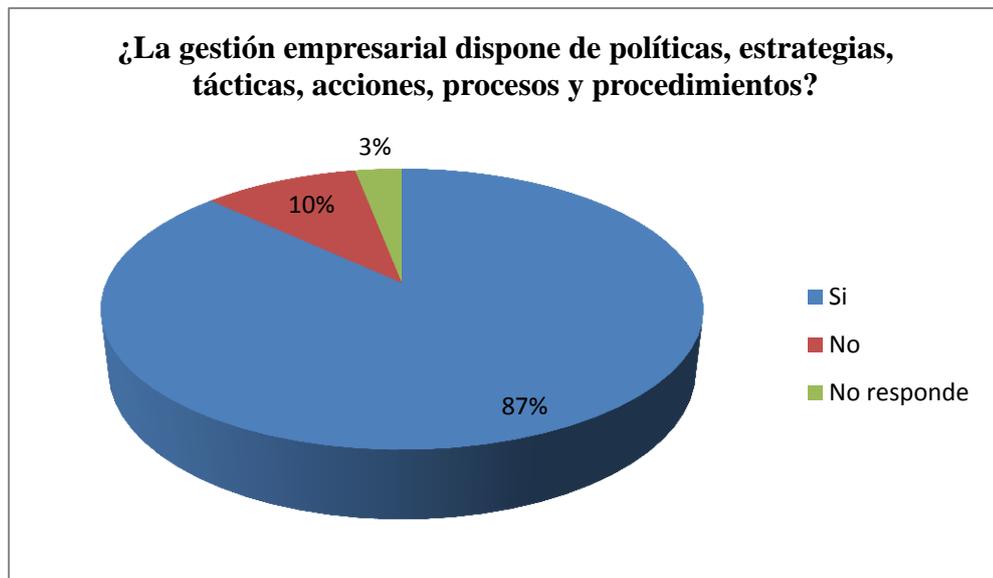
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 96% de los clientes encuestados opina que la gestión empresarial dirige la economía, administración finanzas y contabilidad, les permitirá tener una mejor rentabilidad en su empresa y el otro 4% dice no conocer.

Tabla No. 7 ¿La gestión empresarial dispone de políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos?

Respuesta	f	%
Si	87	87,00%
No	10	10,00%
No responde	3	3,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



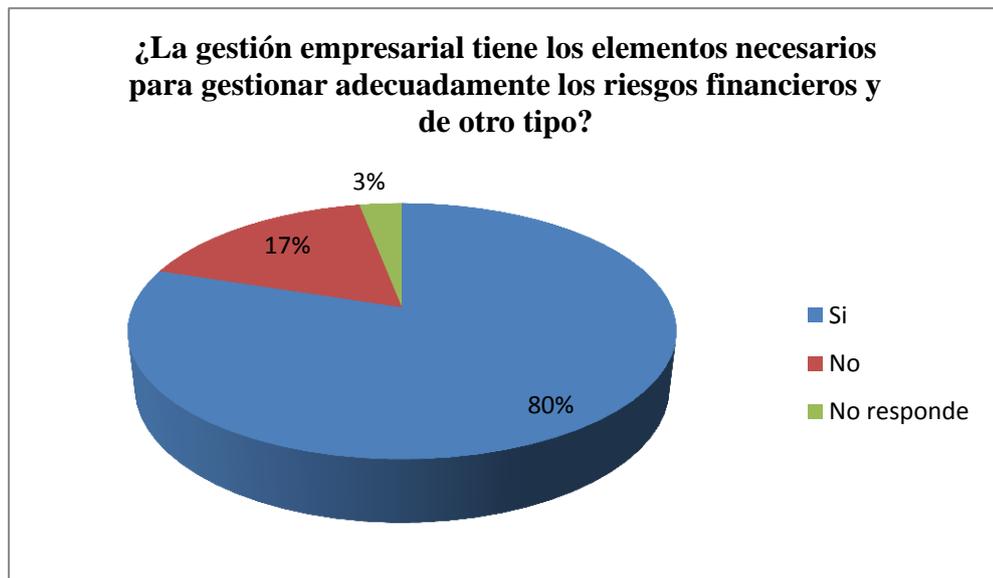
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

La población objeto de la encuesta indica en un 87% que la gestión empresarial dispone de políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos que le permiten obtener estabilidad en el mercado, sin embargo el 10% menciona no sabe nada y un 3% no responde la pregunta.

Tabla No. 8 ¿La gestión empresarial tiene los elementos necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo?

Respuesta	f	%
Si	80	80,00%
No	17	17,00%
No responde	3	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



#### ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

El 80% de los microempresarios encuestados respondieron que si la gestión empresarial es importante y el 17% que no conocen de que se trata y el 3% no respondió.

Tabla No. 9 ¿La gestión empresarial ayuda a lograr la economía, eficiencia y efectividad en las actividades de la empresa?

Respuesta	f	%
Si	98	98,00%
No	2	2,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



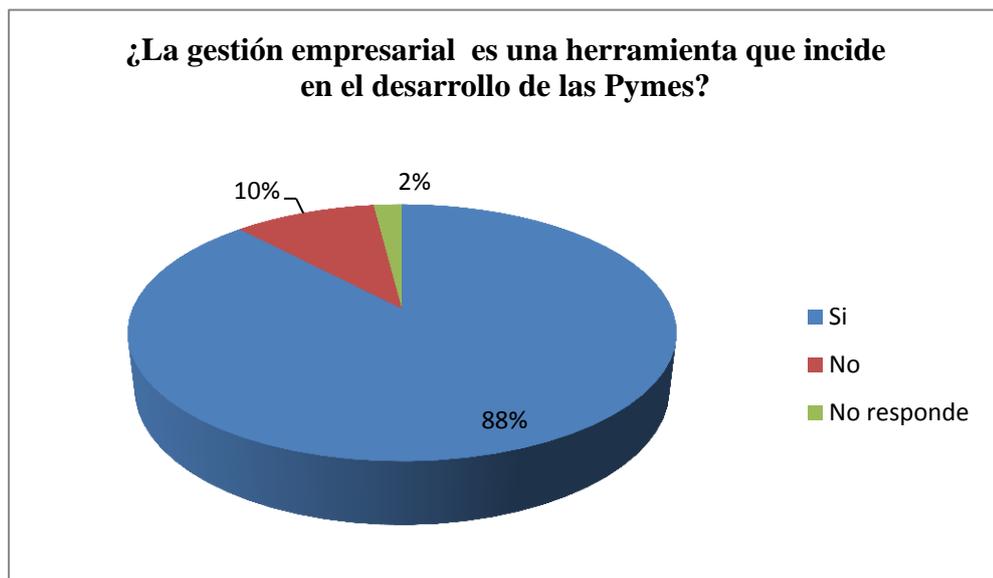
#### ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

El 98% de los microempresarios considera que la gestión empresarial ayuda a lograr la economía, eficiencia y efectividad en las actividades de la empresa y el 2% no sabe aun que significa gestión empresarial.

Tabla No. 10 ¿La gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las Pymes?

Respuesta	f	%
Si	88	88,00%
No	10	10,00%
No responde	2	2,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



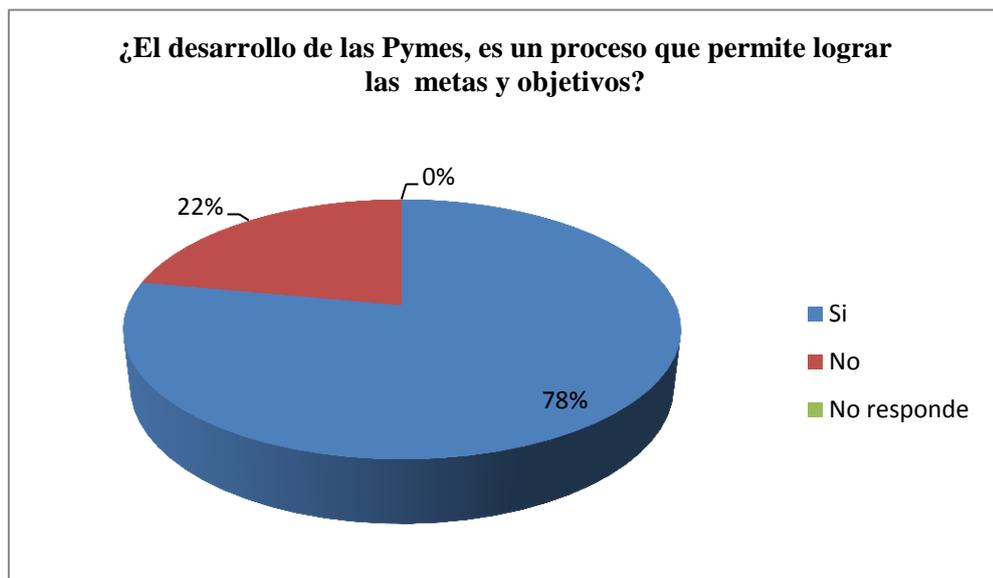
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 88 % respondieron que si la gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las Pymes, el 10% que no y el otro 2% no respondieron la pregunta.

Tabla No. 11 ¿El desarrollo de las Pymes, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos?

Respuesta	f	%
Si	78	78,00%
No	22	22,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



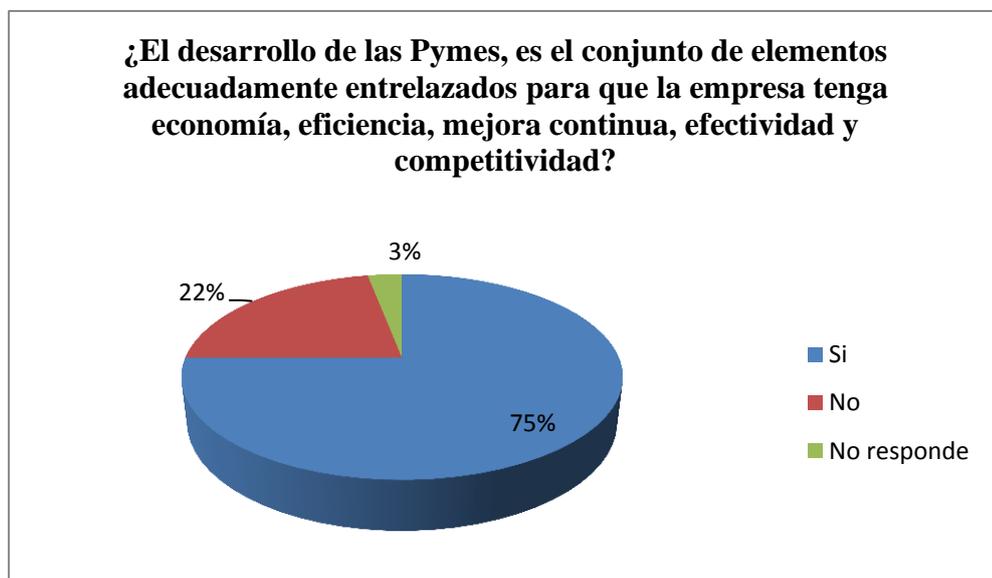
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

La totalidad de las personas encuestadas que se relacionan con el 78% el desarrollo de las Pymes, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos y el 28 % respondió no.

Tabla No. 12 ¿El desarrollo de las Pymes, es el conjunto de elementos adecuadamente entrelazados para que la empresa tenga economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad?

Respuesta	f	%
Si	75	75,00%
No	22	22,00%
No responde	3	3,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



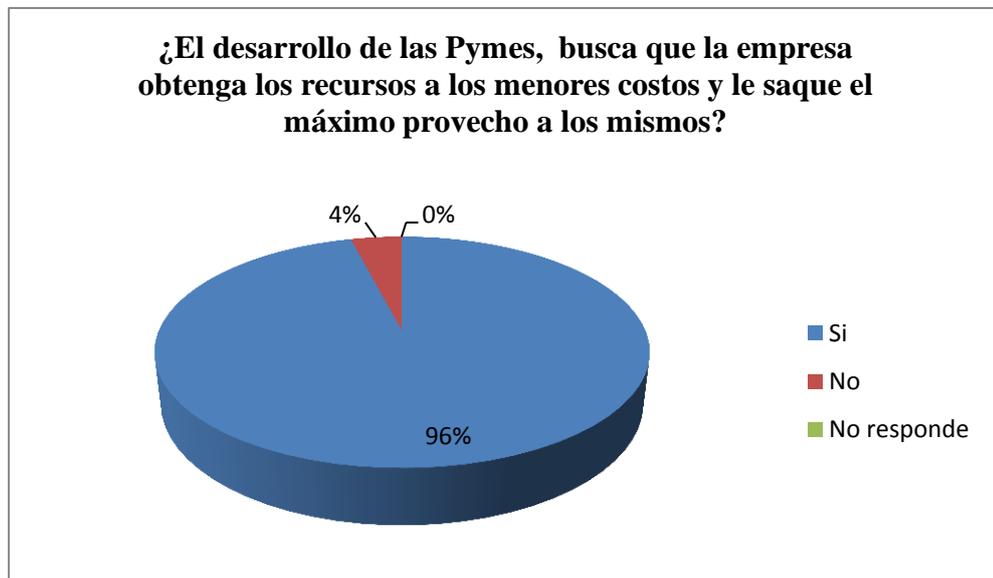
#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

La mayoría (75%) responde que el desarrollo de las Pymes, es el conjunto de elementos adecuadamente entrelazados para que la empresa tenga economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad, el 30% corresponde “Contador Público”, mientras que el 22% responde no y el 3% no responde.

Tabla No. 13 ¿El desarrollo de las Pymes, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos?

Respuesta	f	%
Si	96	96,00%
No	4	4,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



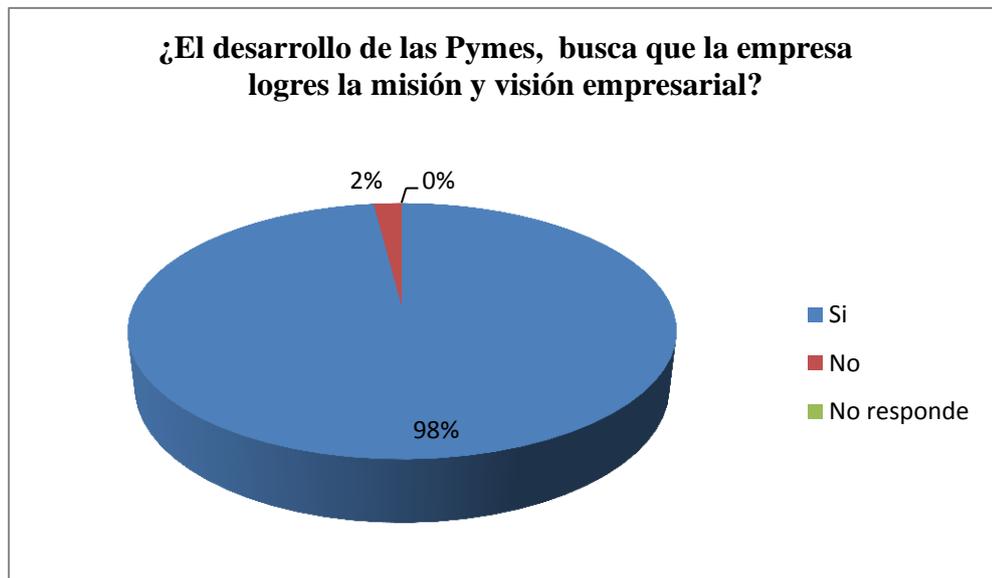
#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

Al efectuar un análisis de las respuestas se podrá notar que el mayor porcentaje lo tiene la alternativa si, el 4% simplemente no conocen que el desarrollo de las Pymes, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos.

Tabla No. 14 ¿El desarrollo de las Pymes, busca que la empresa logres la misión y visión empresarial?

Respuesta	f	%
Si	98	98,00%
No	2	2,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



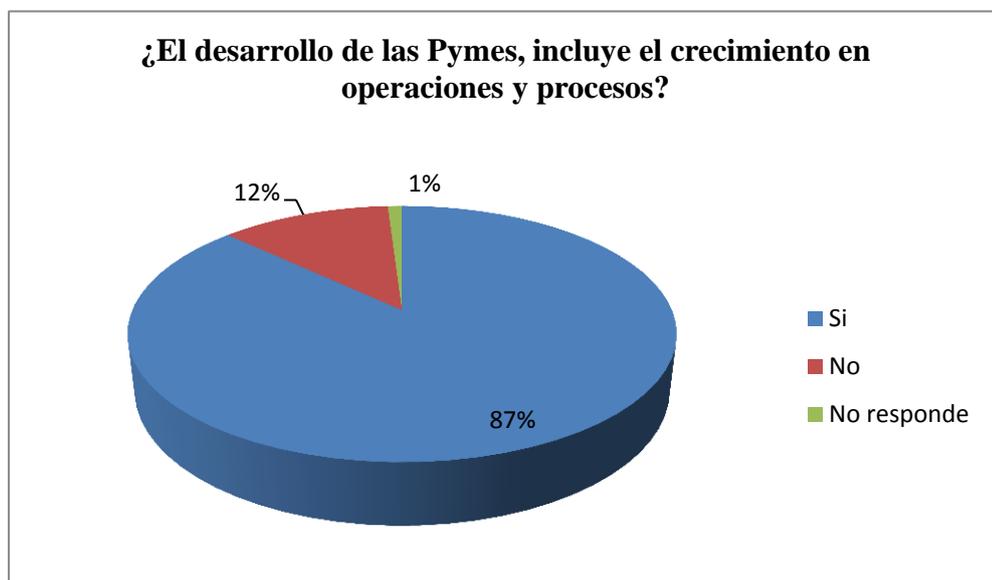
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 98% de los entrevistados expresaron que el desarrollo de las Pymes, busca que la empresa logres la misión y visión empresarial y el restante 2% no tienen definida la misión y visión.

Tabla No. 15 ¿El desarrollo de las Pymes, incluye el crecimiento en operaciones y procesos?

Respuesta	f	%
Si	87	87,00%
No	12	12,00%
No responde	1	1,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



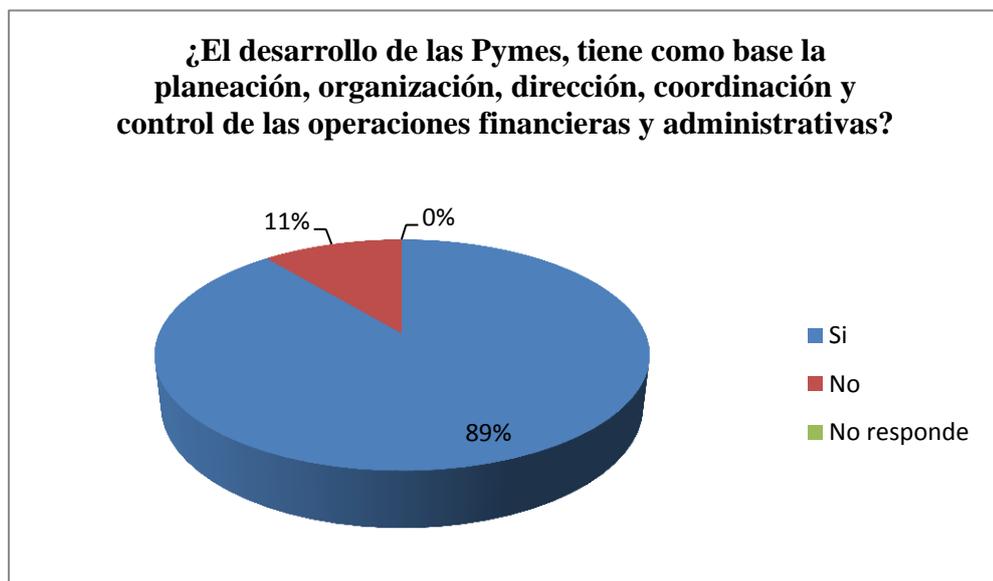
#### ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De los entrevistados un 87% dicen que el desarrollo de las Pymes, incluye el crecimiento en operaciones y procesos, el 12% expresaron que no y 1 % restante no respondió.

Tabla No. 16 ¿El desarrollo de las Pymes, tiene como base la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las operaciones financieras y administrativas?

Respuesta	f	%
Si	89	89,00%
No	11	11,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



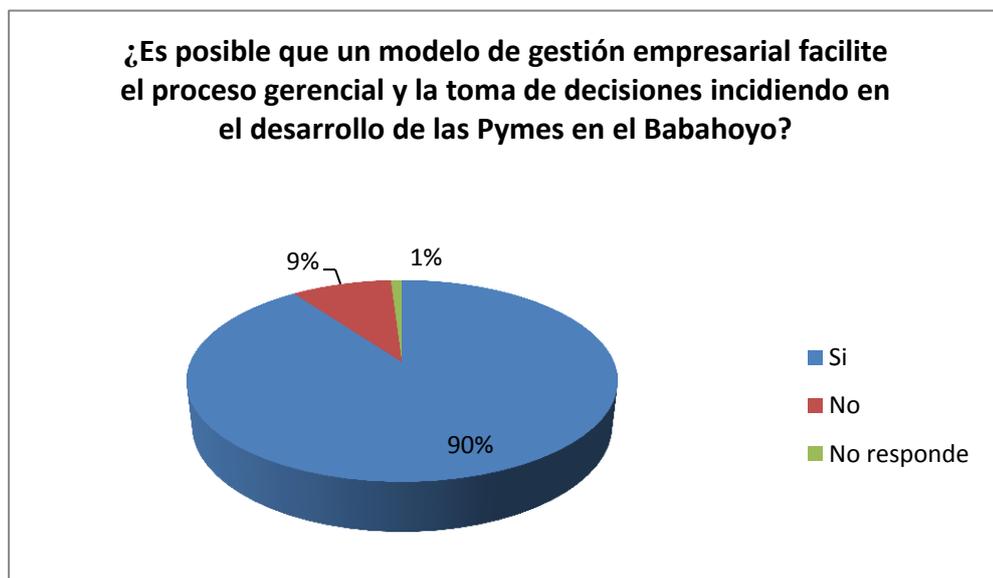
#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El total de encuestado indica en un 89% que el desarrollo de las Pymes, tiene como base la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las operaciones financieras y administrativas, y el 11% opina que no.

Tabla No. 17 ¿Es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las Pymes en el Babahoyo?

Respuesta	f	%
Si	90	90,00%
No	9	9,00%
No responde	1	1,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



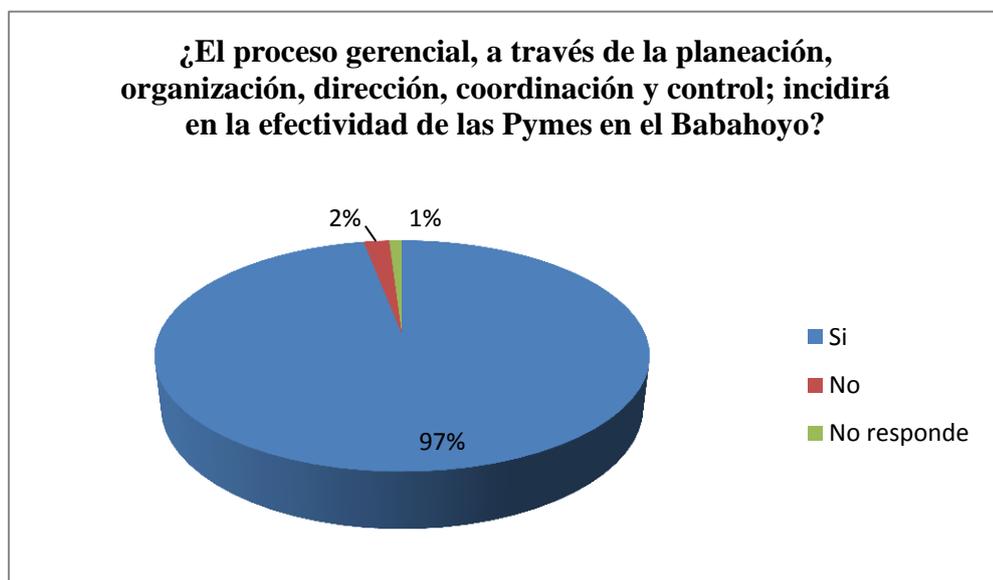
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 90% de los encuestados manifiestan que si es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las Pymes en el Babahoyo y el 9% dijo no conocer ningún modelo de gestión y el 1% no respondió.

Tabla No. 18 ¿El proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las Pymes en el Babahoyo?

Respuesta	f	%
Si	97	97,00%
No	2	2,00%
No responde	1	1,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



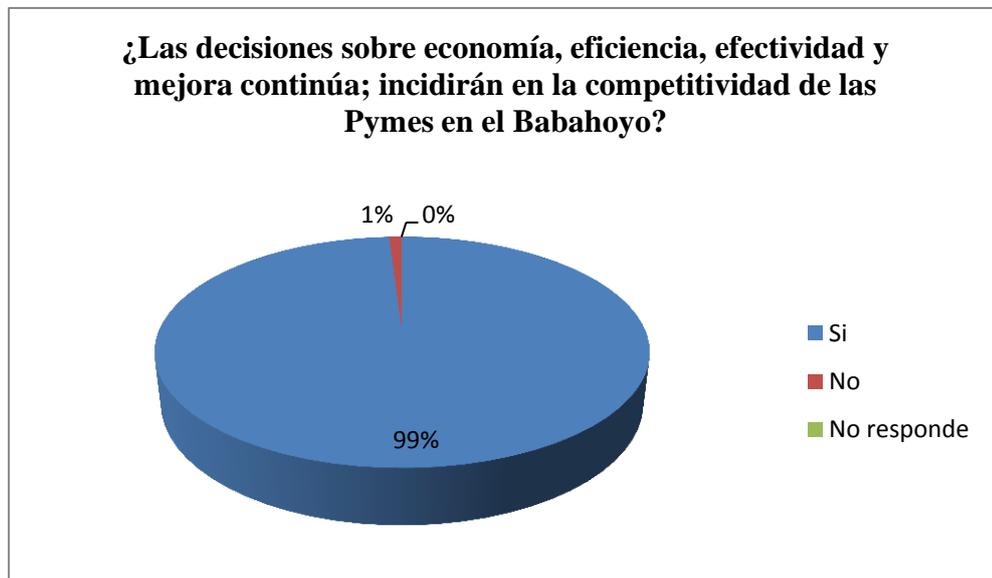
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 97% de las personas encuestas se inclinaron por la opción si por que el proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las Pymes en el Babahoyo y 3% aun no tiene conocimiento.

Tabla No. 19 ¿Las decisiones sobre economía, eficiencia, efectividad y mejora continua; incidirán en la competitividad de las Pymes en el Babahoyo?

Respuesta	f	%
Si	99	99,00%
No	1	1,00%
No responde	0	0,00%
Total	100	100%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



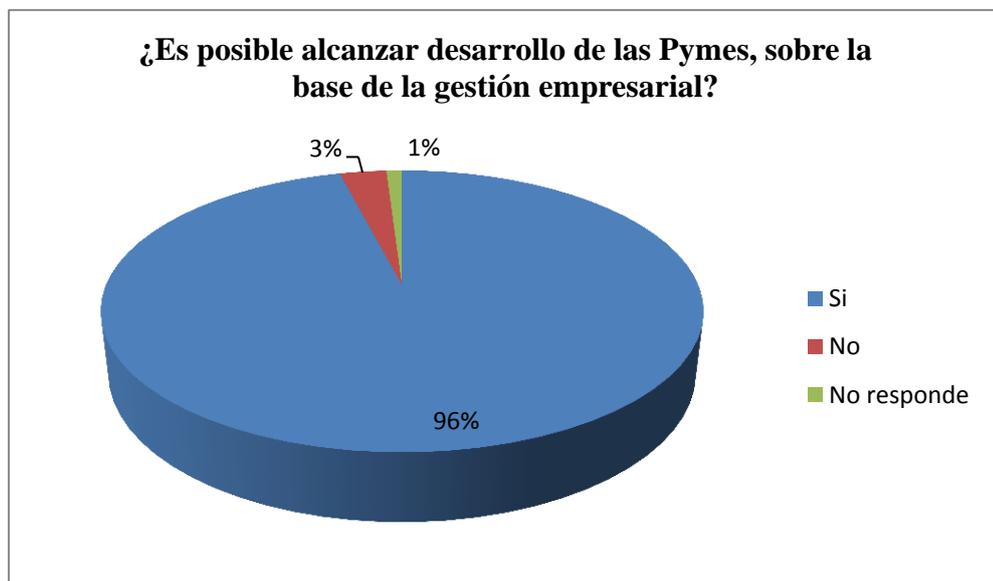
**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 99% de los encuestados respondieron que las decisiones sobre economía, eficiencia, efectividad y mejora continua; incidirán en la competitividad de las Pymes en el Babahoyo y el 1% opina que no conocen a profundidad la temática.

Tabla No. 20 ¿Es posible alcanzar desarrollo de las Pymes, sobre la base de la gestión empresarial?

Respuesta	f	%
Si	96	96,00%
No	3	3,00%
No responde	1	1,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera  
 Fuente: Entrevista, Diciembre 6 del 2011



**ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:**

El 96% de los encuetados están de acuerdo que la base de la gestión empresarial nos permite alcanzar el desarrollo en las pymes, mientras que el 3% no está de acuerdo que un 1% no respondió las interrogantes realizadas.

### **3.7 Análisis y discusión de los resultados**

Mediante el análisis de las encuestas realizadas nos hemos dado cuenta que el diseño de un modelo de gestión empresarial como instrumento operativo y funcional permitirá el desarrollo en el proceso gerencial y la toma de decisiones gerenciales a sus directivos en las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo.

## **CAPITULO IV**

### **4. Propuesta**

#### **4.1 Título**

Modelo de Gestión Empresarial para el cambio organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Babahoyo.

#### **4.2 Introducción**

El desarrollo de las industrias, empresas o entidades es eminente y una vez que se van desarrollando como entidades o personas jurídicas, crecen sus necesidades y conflictos a desarrollar como eje mismo de su cotidianidad.

Es importante que estas se encuentren preparadas para enfrentar cualquier eventualidad que se les pueda presentar y para ello es necesario desarrollar modelos, técnicas, herramientas y procedimientos destinados a cubrir las necesidades o cambios.

En el mundo en que vivimos se exige a quienes dirigen entidades o empresas los conocimientos o el uso de tecnologías, pero sobre todo el manejo eficiente de información que le permiten una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo.

La información es una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones que impactaran en la salud financiera de la organización.

Es importante que dentro de la entidad las funciones estén bien definidas, que exista coherencia en los procesos y sobre todo que sean cumplidas las políticas creadas y las funciones asignadas. Si esto no se realiza ni el modelo ni las políticas darán los resultados que se pretendían alcanzar con su implementación.

### 4.3 Fundamentación

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente están surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

El propósito de este apartado es exponer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional. La idea de considerar este enfoque global del cambio es también apoyada por McCalman y Paton,<sup>4</sup> al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

Nuestro modelo aparece recogido en la figura 1, como se observa se establece una diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional.

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de

---

<sup>4</sup> McCalman, J. y Paton, R. : *Change management: a guide to effective implementation*, ed. Paul Chapman Puclishing, Londres.

cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan.

Para gestionar el cambio en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Consideramos que las fases de un cambio organizacional se pueden estructural en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

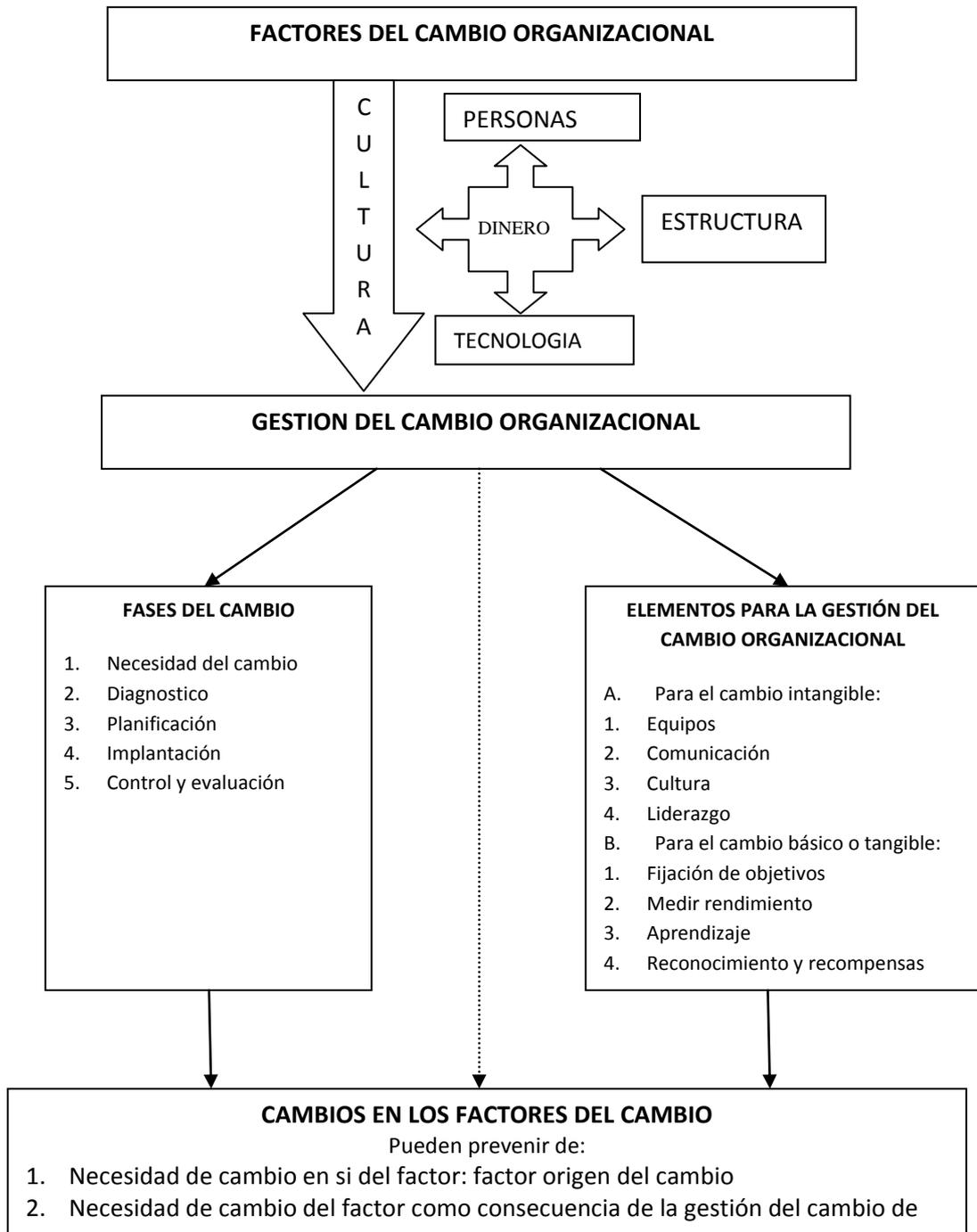
Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “elementos para la gestión del cambio”. Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos apoyarán los cambios que hemos llamado intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo.

En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado, cambio tangible, como se observa en la figura 1, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en

el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores. De esta forma, tal como se refleja en la figura 1, un factor concreto puede cambiar debido a que él es el origen del cambio que se va a producir en la organización, o bien, para ayudar a que un cambio producido en otro factor tenga éxito, y esto tendrá que ser tomado en cuenta tanto en las fases del cambio como al utilizar los elementos para gestionar el cambio.

Figura 1: Modelo de Gestión Empresarial para el cambio organizacional



### **4.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DE BABAHOYO.**

Somos conscientes de la extrema heterogeneidad o diversidad que presentan las Pymes de la ciudad de Babahoyo. El pequeño negocio no se ajusta a unos parámetros ordenados sino que muchos dependen de la industria en la cual operan y de las personalidades de aquellos que los dirigen. Por tanto, en lugar de generalizar listados de factores claves para el éxito del cambio organizacional en las Pymes, se ha optado por adaptar el modelo recogido en la figura 1. Para cada una de las partes del modelo –factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio- se señalan los errores más comunes cometidos por las Pymes y se aportan soluciones y herramientas que les ayudarán a conseguir el éxito deseado.

#### **4.3.1. FACTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.**

La tecnología es el factor más importante de éxito en las Pymes, la forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva, esa por ello que la mayoría de los cambios que llevan a cabo tienen como factor origen el tecnológico (adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos, ...). Sin embargo, frecuentemente, estos cambios tecnológicos no son apoyados por el resto de factores, no analizándose de hecho la interrelación que existe entre ellos y, por tanto, no gestionando ni controlando las alteraciones que estos otros factores sufren.

Para que un cambio tecnológico se alcance con éxito, en la mayoría de los casos se requiere: rediseñar la estructura organizativa para obtener la distribución del trabajo y de la autoridad óptima ante el nuevo cambio, dar la formación necesaria al personal para saber utilizar la nueva herramienta técnica e incluir en la cultura de la Pymes las nuevas normas y reglas que el cambio tecnológico ha aportado.

#### **4.3.2. FASES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.**

Al igual que en el resto de organizaciones, para llevar a cabo un cambio en una PYME es necesario seguir todas las fases incluidas en el modelo general, sin embargo, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, precisando de un proceso muy definido de antemano donde se establezca una clara distinción entre cada una de las fases permitiendo al personal implicado saber en todo momento donde se encuentran. A continuación se analizan cada una de estas fases.

##### **Detectar la necesidad del cambio**

El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras.

En las Pymes la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado..., o bien, a través de percepciones

externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector.... Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas, como, por ejemplo, copiar un aspecto que se ha observado en un competidor pero sin hacer “benchmarking”. Una de las deficiencias más generalizadas dentro de las Pymes es no disponer de indicadores internos eficientes tales como control de productividad por trabajador, control de costes por unidad de producto, por secciones, control de productos defectuosos,... que proporcionen a la dirección la información suficiente, real y actualizada para poder detectar una necesidad en el momento que se produce.

Por otra parte, en las Pymes son los directivos los que deciden sobre las necesidades del cambio, iniciándolos, en muchas ocasiones sin contrastarlos con el resto de miembros de la empresa y sin difundir esa necesidad de cambio al resto de la organización.

### **Diagnóstico de la situación**

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo (dos semanas), el cual supera, en múltiples ocasiones, las previsiones de la dirección de las Pymes.

Generalmente, el diagnóstico realizado no es estructurado ni profundo, no materializándose en un documento claro y desarrollado. Además, el diagnóstico realizado incluye únicamente el factor origen del cambio.

### **Planificación del cambio**

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización. En las Pymes normalmente no se fijan objetivos concretos ni determinan una secuencia de actuaciones para la consecución de los mismos. Su actuación es bastante reactiva, es decir, una vez iniciado un proceso de cambio, el resto de actuaciones son fruto, no de una planificación, sino de situaciones no previstas que van surgiendo y a las que se ven obligados a enfrentarse. De hecho, aquellas Pymes que sí desarrollan cierta planificación, esta no está materializada en un documento que luego utilicen como guía para el cambio y para su difusión al resto de la empresa. Además, no incluyen en la planificación las actuaciones a llevar a cabo sobre el resto de factores para apoyar el éxito del factor origen.

### **Implantación del cambio**

La implantación del cambio implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación. En primer lugar hay que destacar el importante retraso de la implantación del cambio que con gran frecuencia se produce en las Pymes, llegando incluso, en ocasiones, a no implantarlo. Por otra parte, cuando deciden implantarlo se limitan exclusivamente al factor técnico, no considerando las interrelaciones con el resto de factores, lo

cual le provoca importantes problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo el cambio, es decir, falta de flexibilidad en su estructura, resistencia al cambio debido a una cultura negativa y falta de motivación y formación de su personal. De hecho, es importante destacar que en muchas ocasiones, se llevan a cabo cambios técnicos y se observa cómo el resto de factores se encuentran totalmente al “margen”, reaccionando solamente cuando se ven directamente afectados.

### **Evaluación y control del cambio**

La implantación de los cambios nos exige ir controlándolos, esto es, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de realimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

Destacamos, en primer lugar, el hecho de que en las Pymes falta una consciencia de la importancia de la evaluación y del control del cambio. Además, las Pymes se han de enfrentar a las deficiencias de los sistemas de información de los que disponen junto con una escasa formación en el área de la tecnología de la información y comunicación (Carr, 2009)<sup>5</sup>. De hecho, en ocasiones, el empresario

---

<sup>5</sup> Carr, J. (2009): “The role of higher education in the effective delivery of multimedia management training to small and medium-sized enterprises”. *Educational Technology & Society*, vol. 2, n. 2, pp.1-15. [http://ifets.gmd.de./periodical/vol\\_2\\_2009](http://ifets.gmd.de./periodical/vol_2_2009).

de las Pymes contando con un sistema de información generado por el cambio técnico no llega ni siquiera a utilizarlo permaneciendo como una herramienta totalmente desaprovechada.

#### **4.3.3 ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.**

Para analizar cómo las Pymes están utilizando los elementos para la gestión del cambio organizacional provocado por una variación en el factor tecnológico, se va a seguir el esquema general recogido en la figura 1, distinguiendo entre los que apoyan a la gestión del cambio tangible y los que ayudan a conseguir el éxito en el cambio básico o intangible.

#### **4.3.4. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO INTANGIBLE EN LAS PYMES.**

En la presente investigación, el cambio básico o tangible hace referencia al cambio que la pequeña y media empresa va a llevar a cabo en su factor tecnológico, pero, tal como se ha estado mencionando hasta ahora, para que éste tenga éxito es necesario también interrelacionarlo con posibles cambios necesarios en el resto de factores –estructural, personal y cultural-, la forma de llevar esto a la práctica es a través de lo que en nuestro modelo aparece como “cambio intangible”, es decir, esos otros elementos sobre los que es necesario actuar para apoyar al cambio en el factor de origen. En nuestra opinión estos elementos son: la creación de equipos que impulsen y gestionen el cambio, los sistemas de comunicación para informar, formar, motivar e integrar a los implicados en el

cambio, el introducir en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio y, como pilar básico la existencia de un líder del cambio encargado de llevar a el seguimiento del cambio.

### **Equipos**

Los equipos que van a impulsar y gestionar el cambio deben ser constituidos desde el primer momento, una vez que se ha detectado la necesidad del cambio.

En las grandes organizaciones para la gestión del cambio se suelen constituir: equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento. Además de estos equipos es imprescindible nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio.

En las Pymes nos encontramos que muy rara vez se crean equipos para gestionar el cambio constituidos por miembros de las diferentes áreas afectadas por el cambio. Por otra parte, el papel del gestor del cambio lo suele jugar el directivo, sin embargo, en muchas ocasiones, debido a que él está inmerso en su tarea diaria, no aporta el empuje y seguimiento necesario para el éxito del cambio llegando incluso a no implantarse.

### **Comunicación**

Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o como les va a afectar en última instancia a ellos, esto

puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. En las Pymes no se considera importante ni necesario la comunicación e información sobre el cambio, de esta forma suele suceder que:

- ✓ Previo al cambio corren por la empresa varias versiones sobre el contenido del cambio, sus objetivos y sus consecuencias, versiones que los trabajadores comentan de manera informal con las implicaciones de pérdida de tiempo, expectativas falsas creadas, miedos no justificados y resistencias previas.
- ✓ Una vez iniciado el cambio, éste no es bien comprendido por falta de información y se generan resistencias frontales al mismo. Los trabajadores en su mayoría son resistentes a los cambios por definición, si además, no están bien informados, se convierten en la mayor dificultad a salvar para la implantación de los cambios.
- ✓ Una vez implantado el cambio, la nueva herramienta puede llegar a no utilizarse total o parcialmente y, por tanto, no se obtienen las ventajas perseguidas por el mismo, llegando en muchos casos a empeorar las situaciones ya que los operarios ni se implican, ni asumen el cambio.

## **Cultura**

“La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización.

Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta. Los equipos de mejora están constituidos por el superior de primera línea (mando operativo) de las secciones implicadas en el cambio, que se apoyará en algunos operarios relacionados con el cambio y será auxiliado directamente por el gestor del cambio a la hora de dar forma y organizar la ejecución de las tareas necesarias para el cambio. El equipo de integración tiene como misión resolver la coordinación entre los equipos de mejora y favorecer la comunicación y el aprendizaje entre ellos. Está integrado por el gestor del cambio junto con todos los mandos operativos de las secciones implicadas en el cambio.

El papel del comité de seguimiento es confirmar la buena marcha del cambio y proponer medidas correctivas en caso de que la evolución no sea la deseada. Lo forman las personas del equipo de integración más un directivo de la empresa, (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”. En las Pymes prácticamente no se conoce el concepto de cultura de la organización ni su importancia y, por tanto, no se considera a la hora de gestionar el cambio. De hecho, con frecuencia, se tratan de implantar cambios contrarios a la cultura de la empresa que no se sabe por qué encuentran resistencia, llegando a fracasos, sin que exista una razón objetiva clara.

### **Liderazgo**

En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades,

estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. Al ser el cambio un proceso continuo, el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo. La comunicación es clave, cuando falla, el liderazgo no funciona.

Cuando la alta dirección de las Pymes se plantea llevar a cabo un cambio en el factor tecnológico, no suele nombrar a un responsable de gestionar todas las implicaciones organizativas que conlleva y que actúe como líder de este cambio, por lo que la mejora tecnológica se plantea sin que hay nadie que la lidere, siendo la alta dirección la que asume la implantación y el seguimiento del cambio como otra más de sus atribuciones.

Además, la alta dirección, en muchas ocasiones, comete el error de no comunicar al resto de la organización, ni siquiera, a veces, a las personas directamente afectadas, las implicaciones que el cambio va a tener. Esto puede llegar a provocar la pérdida total del control del cambio por parte de la dirección.

Respecto a la creatividad que el líder tiene que provocar en los agentes que participan en el cambio, en las pymes, si ocurre, es únicamente algo puntual como consecuencia de la necesidad de dar respuesta a las exigencias que se derivan del cambio organizativo, lo cual desmotiva aún más a los trabajadores los cuales sienten que sus aportaciones no son escuchadas con regularidad.

En ocasiones, la dirección de la pequeña y media empresa (pymes) asigna la responsabilidad del cambio al superior de un área concreta, el cual incurre en el error de intentar que las mejoras más importantes se realicen en aquellos departamentos donde él tiene más influencia, para así, ser un peso específico dentro del mismo e incrementar su poder.

#### **4.3.5. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO BÁSICO O TANGIBLE EN LAS PYMES.**

Debido al enfoque dado a la presente investigación, el cambio básico o tangible, en nuestro caso, tiene a la tecnología como factor de origen. Para gestionarlo, hay que ir directamente a la unidad afectada donde este cambio se pretende implantar. A este nivel, se utiliza la fijación de los objetivos, la medición del rendimiento, el aprendizaje y los reconocimientos y recompensas como herramientas para gestionar el cambio.

##### **Fijación de objetivos**

En general en las Pymes los implicados en el cambio están informados del cambio y de sus objetivos tan solo de la parte que a ellos les afecta y, a veces, ya en la fase de implantación del mismo, cuando es inevitable informarlos. Tampoco son consultados a la hora de fijar dichos objetivos. Todo ello provoca incompreensión, falta de implicación y resistencia al cambio. Como consecuencia no existe una estrategia diseñada de comunicación del cambio y sus objetivos y tampoco se cuida la forma de transmitirlos, en planta, en presencia de personas sin relación

con el cambio y sin rodear la situación de los detalles precisos que ayuden a transmitir la trascendencia del mismo.

No es frecuente que se establezca un sistema de control sobre la marcha del cambio, el cumplimiento o no de sus objetivos, por tanto no existe registro de los parámetros que puedan indicarnos si todo evoluciona como se esperaba. Se hacen tan solo controles puntuales, sobre índices evidentes (producción, tiempo, ...) y se extrapolan injustificadamente los resultados obtenidos, pero no se implanta un sistema de control continuo que proporcione información periódicamente. Estos controles además se utilizan para buscar culpables del no éxito del cambio, más que para encontrar las causas sobre las que actuar para mejorar la evolución del mismo.

### **Medir rendimiento**

Evaluar el rendimiento es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Con frecuencia en las Pymes el rendimiento se mide de forma subjetiva por parte de los mandos operativos, no existiendo sistemas definidos. Como consecuencia, la evaluación de los trabajadores basándose en su rendimiento se encuentra sesgada, a veces, por factores no directamente relacionados con el mismo, como la mayor o menor amistad con el mando operativo, la habilidad del trabajador para simular interés y competencia.

## **Aprendizaje**

El aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de comunicación, el liderazgo y la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requerida.

Como elemento íntimamente relacionado con el aprendizaje, aparece el concepto de feedback. El feedback es el proceso de realimentación de información que se produce en la creación y expansión del conocimiento y que recoge tanto el conocimiento generado en sí, como los cambios que provoca en la organización. Así, el feedback, genera nuevo conocimiento a través de la información que él mismo recoge.

En la actualidad, en las Pymes tanto el aprendizaje como el feedback suelen ser elementos poco desarrollados, debido a que ambos conceptos implican una cultura con unas características específicas, normalmente no instauradas en la cultura de las Pymes. Los principales problemas a los que se enfrentan las Pymes son que carecen de instrumentos que les permitan medir o cuantificar el aprendizaje y el conocimiento que se genera, la calidad del mismo, y la cantidad y calidad de la

información que realimenta el proceso de gestión del cambio. Entre las muchas causas que originan estas deficiencias podemos hablar de la carencia:

- ✓ De personal experto o formado para generar conocimiento y recopilarlo; para valorar, cuantificar y cualificar el aprendizaje, el conocimiento y el feedback generado en la organización en la gestión del cambio,
  
- ✓ De recursos económicos para adquirir herramientas para la valoración, cuantificación y cualificación de dichos conceptos, así como para tener personal y herramientas capaces de generar soluciones alternativas, probarlas y generar proyectos piloto antes de ponerlos en marcha en toda la organización,
  
- ✓ De otro recurso muy importante: el tiempo.
  
- ✓ La dirección de la pymes puede carecer de la cultura necesaria para que el proceso de aprendizaje y feedback se desarrollen con éxito en la organización.

### **Reconocimientos y recompensas**

Los reconocimientos y recompensas están normalmente compuestos por dos componentes, uno psicológico y otro material, y se asocian a sistemas de pago contingentes o por rendimiento que son los que permiten alcanzar con éxito el cambio organizacional. Las estructuras de reconocimientos y recompensas asociadas a la implantación del cambio se incluirían dentro de lo que se denomina

“nuevo sistema de pago” o sistema de pago variable frente al “tradicional sistema de pago” que se centra en categorías laborales, tiempo y antigüedad y pluralismo.

En las Pymes, normalmente no existen reconocimientos y recompensas establecidas de forma sistemática sino que se hacen de forma puntual y un tanto personalista según el dueño-gerente de la empresa dispone. De forma que estos, cuando son positivos, suelen ser desproporcionados por exceso o por defecto y no relacionados con ningún estándar. Además, con frecuencia, aparecen los reconocimientos negativos en forma dineraria o no. El origen de la falta de un sistema claro y estructurado de recompensas está relacionado también con la no existencia en la mayoría de los casos de un sistema de control establecido con sus estándares que permitiría tener una referencia del nivel de rendimiento de cada trabajador y, por tanto, una guía para el establecimiento de reconocimientos y recompensas.

#### **4.4. CONCLUSIONES: MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES DE BABABHOYO.**

Se ha querido dejar para las conclusiones de este trabajo el modelo integral para la gestión del cambio organizacional que proponemos para las Pymes, una vez que ya conocemos el modelo general aplicable a cualquier organización y los errores más comunes cometidos por las Pymes. A continuación se detallan, de forma exhaustiva, cómo a nuestro entender se debe gestionar estos cambios. Se analizan todos los aspectos del cambio –factores, fases y elementos- y para cada uno de ellos se señala cómo la alta dirección ha de utilizarlo para poder conseguir el éxito deseado.

##### **4.4.1. CONCLUSIONES: LOS FACTORES DEL CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.**

El cambio en el factor tecnológico llevado a cabo en la pequeña y mediana empresa PYME deberá ser apoyado por el resto de factores de la forma siguiente:

- ✓ Estructural: nueva distribución de tareas y responsabilidad requerida por la mejora tecnológica introducida.
  
- ✓ De personal: aportando la formación y motivación requerida por el cambio tecnológico.

- ✓ Cultural: introducir en nuestra cultura las nuevas normas aportadas por el cambio técnico.

#### **4.4.2. CONCLUSIONES: LAS FASES DEL CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.**

En la tabla No. 21 vienen recogido los aspectos a tener en cuenta en cada una de las fases del cambio tecnológico llevado a cabo en las Pymes.

**Tabla No. 21: Las fases del cambio en el modelo de gestión empresarial para el cambio organizacional en las Pymes.**

<b>NECESIDAD DEL CAMBIO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectara una necesidad de cambio</li> <li>✓ Aprovechar la información aportada por el resto de miembros de la organización para detectar necesidades de cambio.</li> <li>✓ Recurrir a la información aportada por los centros tecnológicos para conocer la situación actual del sector y lo que están haciendo otras empresas como fuente externa para detectar necesidades.</li> <li>✓ Difundir la necesidad de cambio entre los miembros de la pymes.</li> </ul>	
<b>DIAGNOSTICO DEL CAMBIO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recopilar y analizar la información necesaria para conocer la situación actual tanto del factor tecnológico a modificar como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio-estructural, personal y/o cultural.</li> <li>✓ Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio</li> </ul>	
<b>PLANIFICACION DEL CAMBIO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir de forma clara los objetivos que se pretenden alcanzar a través del cambio tecnológico que se va a llevar a cabo</li> <li>✓ Detallar las actuaciones que se van a llevar a cabo en el factor tecnológico, así como, todas aquellas relativas al factor estructural, de personal y cultural para que apoyae al factor origen del cambio.</li> <li>✓ Reflejar los resultados de la planificación en un documento que sea una referencia continua para la implantación del cambio</li> </ul>	
<b>IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No atrasar el comienzo de la implantación más de lo necesario</li> <li>✓ Llevar a cabo la implantación técnica prevista, así como aquellas actuaciones relativas al resto de factores, que van a apoyarnos para conseguir el éxito del cambio técnico ya que nos ayudan a determinar y resolver los posibles problemas de rigidez que en determinadas ocasiones aportan los factores culturales, estructurales y de personas.</li> <li>✓ Simultáneamente a la implantación la dirección ha de ir recopilando la información que se va generando como fruto de dicha implantación. Esta información es muy útil para poder llevar a cabo una correcta evaluación y control del cambio así como para futuros cambios que se puedan plantear en la organización.</li> </ul>	
<b>EVALUACION Y CONTROL DEL CAMBIO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para conseguir una buena evaluación y control el cambio es importante disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo</li> <li>✓ Esta información se ha de referir a todos los factores del cambio no solo al que lo ha originado</li> </ul>	

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera

#### **4.4.3. CONCLUSIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.**

Tal como ya se ha visto dentro del cambio organizacional hay que distinguir entre un cambio básico o tangible – en nuestra organización, el llevar a cabo una mejora tecnológica- y el cambio intangible necesario para el éxito en la implantación de la nueva herramienta tecnológica.

##### **4.4.3.1. CONCLUSIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO INTANGIBLE EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.**

#### **Equipos**

Para la gestión del cambio en el caso de las Pymes consideramos oportuno:

- ✓ Que los equipos de mejora, el equipo de integración y el comité de seguimiento pueden quedar reducidos a un solo equipo, que realice las funciones de todos ellos, el cual estará integrado por un directivo de la empresa, un técnico de la misma y tantos mandos del nivel operativo como secciones de producción, administración o comercial se vean afectadas por el cambio considerado. Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y el control.
- ✓ Se ha de nombrar un gestor del cambio que actúe en todo momento como líder del cambio.
- ✓ Consideramos que el líder del cambio y persona más implicada debe ser un técnico de la empresa, este, por un lado, es quien mayor proporción de su tiempo útil dedicará en el impulso y gestión del mismo y, por otro, tiene relación más directa tanto con los encargados como con los directivos, además

es una persona con formación suficiente para realizar todas las tareas de cuantificación, priorización y definición de las propuestas de mejora, los mandos operativos tienen, normalmente, poca formación técnica aunque mucha experiencia en las tareas que dependen de ellos.

- ✓ Es necesario disponer de medidas que valoren el éxito de los equipos de mejora.
  
- ✓ La alta dirección deberá apoyar e involucrarse en el cambio en todo momento.

### **Comunicación**

Consideramos que para las Pymes, al igual que para el resto de organizaciones, la comunicación debe ser correctamente gestionada si queremos tener éxito en nuestro cambio organizacional. La estrategia de comunicación está relacionada con la etapa en la que se encuentre el cambio en la pequeña y mediana empresa. En la tabla No. 22 se recogen, para cada una de las fases: los objetivos que se han de conseguir con la comunicación, para qué actividades concretas donde se utiliza la comunicación, qué se comunica y cuáles son los principios de comunicación que hay que seguir.

**Tabla No. 22: Estrategias de comunicación en las Pymes según la etapa del cambio organizacional.**

<b>DIAGNOSTICO Y PLANIFICACION</b>	
Objetivos	Preparar la organización para el cambio
Actividades	Planificar el cambio. Reunir los recursos. Diseñar la estructura. Formar al personal. Localizar las áreas de cambio. Recopilar datos. Solicitar participantes
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivos del cambio a través de una descripción concreta de las actividades y los resultados esperados.</li> <li>✓ La necesidad y racionalidad del cambio.</li> </ul>
Principios de comunicación	Utilizar diferentes medios. Reuniones de los equipos de mejora ya que el mando operativo es el comunicador clave. Los mandos operativos son informados de toda la información relevante mediante reuniones cara a cara. Todas las comunicaciones deben transmitir el mismo mensaje y ser consistente con los valores de la organización.

<b>IMPLANTACIÓN</b>	
Objetivos	Empezar el proceso de cambio e ir evaluando esfuerzos
Actividades	Implantar el cambio en las áreas de seleccionadas. Modificar o afinar el proceso cuando se necesita. Extender los cambios cuando se considere oportuno
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los jefes de los equipos de mejora de cada unidad deben de informar periódicamente de los progresos y reiterar el apoyo y de la dirección al cambio.</li> <li>✓ También han de informar de las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones del mismo. Esto debe hacerse mediante reuniones cara a cara.</li> <li>✓ La dirección y los miembros de los diferentes equipos que participan en la gestión del cambio han de estar familiarizados con el progreso del cambio para responder todas las cuestiones de los subordinados que surjan individualmente o en reuniones de grupo.</li> <li>✓ Cambiar cualquier información errónea que este circulando sobre el cambio</li> </ul>
Principios de comunicación	Utilización de diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo. Énfasis en dar información a través de los equipos de mejora de todo lo que les va afectar a los trabajadores. A este nivel la información aporta gran número de detalles siendo más concreta

<b>EVALAUCIÓN Y CONTROL</b>	
Objetivos	Reforzar el cambio. Apuntalar debilidades y corregir deficiencias. Hacer el cambio exitoso. Institucionalizar el cambio.
Actividades	Corregir las disfunciones observadas. Recomenzar éxitos y hacer publicidad de ellos
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entender las implicaciones personales del cambio. Debido a que la organización le gustaría institucionalizar el cambio, es decir hacerlo una forma de vida, es necesario crear mecanismos que localicen posibles malinterpretaciones del cambio y que las solucionen de forma que esa ideas queden bien entendidas por los trabajadores</li> </ul>
Principios de comunicación	El flujo de información debe ser multidireccional, continuo y concreto. Reafirmación de los éxitos en el apoyo a los valores de la organización y los objetivos.

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera

## **Cultura**

Para gestionar la cultura con efectividad es necesario contar con herramientas de medición que nos permitan hacer un análisis de la cultura actual e identificar los valores y atributos de la deseada.

Pretendemos aportar una herramienta con la que, de forma sencilla, la dirección de la pequeña y mediana empresa conozca su cultura, para lo cual vamos a utilizar como base la clasificación realizada por Hay Group, quienes distinguen:

1. Cultura funcional: organizaciones basadas en el respeto a la jerarquía y a las normas, así como por la estabilidad en las funciones y los procesos de trabajo.
2. Cultura de proceso: se caracteriza por la adaptación constante a los procesos de trabajo en función de las demandas del cliente.
3. Cultura de proyecto: fomenta la innovación a través de rentabilizar al máximo los recursos internos.

Desarrolla nuevos productos o servicios aprovechando las habilidades individuales.

4. Cultura de *Network*: son organizaciones que se caracterizan la innovación pero usando recursos externos para cumplir sus objetivos, principalmente formando alianzas estratégicas con otras empresas, lo que a veces les lleva incluso a entrar en nuevas líneas de negocios, esta es la forma principal de alcanzar su flexibilidad.

En la tabla No. 23 aparecen recogidos los atributos considerados para evaluar cada tipo de cultura así como el nivel de contribución de cada atributo a cada tipo de cultura de forma que, una vez medidos, aplicado el porcentaje de contribución indicado en la tabla y sumados los puntos, obtendremos una puntuación total para cada tipo de cultura que nos define la de la empresa como combinación de los cuatro tipos básicos considerados.

**Tabla No. 23: Atributos para evaluar la cultura y nivel de contribución de cada atributo**

Atributo	Cultura Funcional	Cultura Proceso	Cultura Proyecto	Cultura Network
Fomentar el trabajo en equipo	0	30	40	30
Apoyar las decisiones del jefe	70	20	10	0
Proporcionar empleo estable	100	0	0	0
Maximizar la satisfacción del consumidor	0	60	20	20
Experimentar nuevas técnicas de dirección	0	20	50	30
Conocer punto de vista del cliente	0	60	10	30
Ser sumamente organizado	70	10	10	10
Usar métodos probados para los mercados actuales	100	0	0	0
Disminución de los ciclos de producto y tiempo de toma decisiones	0	0	80	20
Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes	0	70	0	30
Mantener las actuales cuentas de clientes	0	70	30	0
Crear nuevas alianzas o líneas de negocio	0	0	30	70
Transmitir confianza en las acciones con los clientes	0	80	0	20
Pensar con perspectiva flexible y adaptable	0	10	40	50
Utilizar eficientemente los recursos escasos	40	30	30	0
Vender con éxito	80	20	0	0
Defender firmemente el propio punto de vista	0	0	100	0
Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad	100	0	0	0
Establecer procesos claros y bien documentados	50	50	0	0
Mejorar continuamente las actividades	0	60	25	15
Atraer los mejores talentos	0	0	30	70
Tratar a los empleados con justicia y equidad	100	0	0	0
Recompensar desempeños superiores	100	0	0	0
Inventar nuevas maneras de realizar las cosas	0	30	40	40
Mantener un elevado sentido de urgencia	0	20	60	20
Establecer claras descripciones de trabajo	60	40	0	0
Capitalizar oportunidades del exterior	0	0	60	40
Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones	0	0	50	50
Tolerar errores bienintencionados	0	50	50	0
Seguir al mercado	70	30	0	0
Participar en la formación continua	0	60	40	0
Minimizar los aspectos negativos de los riesgos	100	0	0	0
Usar recursos externos para cumplir los objetivos	0	0	0	100
Aprovechar la creatividad y la innovación	0	0	50	50
Anticipar los cambios en el entorno del negocio	0	0	60	40
Tomar iniciativas	0	30	40	30
Respetar la cadena de mando	100	0	0	0
Organizar los puestos según habilidades individuales	50	50	0	0
Aumentar la rapidez en la toma de decisiones	0	0	100	0
Fomentar la innovación	0	0	60	40
Formar alianzas estratégicas con otras empresas	0	0	0	100
Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno	0	0	50	50
Tomar decisiones a pesar de la incertidumbre	0	0	100	0
Revisar la calidad del trabajo de los empleados	70	30	0	0
Minimizar la incertidumbre de los resultados del negocio	80	20	0	0
Ganar la confianza de los clientes	0	70	0	30
Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista	0	20	80	0
Ser precisos	70	15	0	15
Adquirir conocimientos y habilidades interfuncionales	0	50	30	20
Apoyar las decisiones de la alta dirección	100	0	0	0
Fomentar la toma de decisiones en los niveles más bajos	0	60	40	0
Minimizar el error humano	100	0	0	0
Aprovechar las habilidades individuales	0	50	50	0
Desarrollar nuevos productos o servicios	0	0	70	30
Lealtad y compromiso con la compañía o empresa	100	0	0	0
Alcanzar los objetivos presupuestos	100	0	0	0

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera a partir de los atributos aportados por Hay Group.

La expresión de la cultura existente es:

Cultura existente: A x cultura funcional + B x cultura de proceso + C cultura de proyecto + D cultura de Network.

Donde:

$$A = \frac{\sum \text{puntos. cultura. funcional}}{\text{total.puntos} \times 100} \quad B = \frac{\sum \text{puntos. cultura. funcional}}{\text{total.puntos} \times 100}$$

$$C = \frac{\sum \text{puntos. cultura. funcional}}{\text{total.puntos} \times 100} \quad D = \frac{\sum \text{puntos. cultura. funcional}}{\text{total.puntos} \times 100}$$

Como se observa, consideramos que la cultura presente en una organización es combinación de los cuatro tipos definidos habiendo, en la mayoría de los casos, uno que destaca respecto a los demás. En la tabla No. 24, aparecen recogidos, a título orientativo, cuatro situaciones donde, en cada una de ellas predomina un tipo de cultura. Se incluye, en cada caso, la posible combinación de cada clase cultural existente actualmente junto con lo que a nuestro entender es la combinación que favorece el éxito del cambio.

**Tabla No. 24: Cultura actual y cultura que favorece el cambio.**

TIPO CULTURA	Cultura Funcional (Administración y Bancos)		Cultura proceso (Empresa Agroalimentación)		Cultura Proyecto (Empresa Ingeniería)		Cultura Network (Empresa Logística)	
	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO
Funcional	60%	30%	30%	10%	20%	5%	25%	10%
Proceso	20%	30%	40%	40%	20%	25%	10%	25%
Proyecto	10%	20%	15%	25%	40%	45%	15%	25%
Network	10%	20%	15%	25%	20%	25%	40%	40%

Elaborado por: Támara Lisette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera

Para modificar los coeficientes de la función de cultura y transformar los actuales en aquellos que favorecen el cambio (tabla No. 24) hay que actuar sobre los atributos asociados a cada coeficiente, estos atributos son los que viene recogidos en la tabla No. 23, para modificarlos tendremos que recurrir a los otros dos factores del cambio: estructura y personas, demostrándose la clara interrelación existente entre todos los factores.

Todos los tipos de cultura recogidos en la tabla No.24, los podemos encontrar en las Pymes dependiendo del negocio, aunque somos conscientes que las más frecuentes son la cultura funcional y de proceso. En nuestra opinión, la cultura funcional es la que por sus propias características menos favorece el cambio. No estamos diciendo que esta cultura sea la menos apropiada para el negocio sino simplemente que ante un cambio, por ejemplo tecnológico, como el que nosotros estamos planteando, si la pequeña y mediana empresa (Pyme) tiene una cultura funcional la resistencia al cambio será muy superior ya que en ella está más arraigada a cómo se hace actualmente el trabajo –distribución de tareas, líneas de

autoridad, procedimientos-. En este tipo de cultura se tendrá que gestionar más atributos para apoyar el éxito del cambio, como se refleja en la tabla No. 24.

### **Liderazgo**

La dirección de la organización debe apoyar en todo momento el cambio, pero además tendrá que nombrar un responsable del cambio el cual se ha de convertir en el líder del cambio, esto es, la persona encargada de realizar el seguimiento continuo del cambio, empujándolo constantemente, motivando a los demás, incluso, en ocasiones, a la alta dirección y llevando a cabo las comunicaciones necesarias para reducir los rumores y la resistencia al cambio. En el caso de la Pymes, el líder del cambio debe ser el técnico de la empresa que forma parte del equipo creado para la gestión del cambio. Para que el técnico de la empresa pueda llevar a cabo correctamente su función de líder del cambio debe contar con:

- ✓ La motivación suficiente para lo cual requiere: el respaldo y apoyo de la dirección de la empresa, reconocimiento y recompensa de su labor e información global sobre los objetivos y las consecuencias globales del cambio.
- ✓ La formación necesaria relativa a aspectos técnicos pero además: desarrollo del concepto y los principios del liderazgo, dinámica de grupos, solución de conflictos y desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento y la información en la organización.

- ✓ La capacidad de comunicación del gestor del cambio debe ser amplia, y nunca coartada por la dirección. Es necesario que la comunicación sea bidireccional, es decir, vaya desde el gestor del cambio hasta los trabajadores del cambio, y de los trabajadores del cambio al gestor del cambio. Si esa comunicación es fluida, se podrán realizar mejoras no incluidas en el programa del cambio, y se podrán solucionar problemas no previstos en dicho programa con éxito y con una reducción de esfuerzos (técnicos, humanos y económicos).

La selección del gestor del cambio debe ser realizada cuidadosamente debido a las cualidades profesionales y personales que debe tener. En todo caso, nunca debe ser una persona que pueda favorecer a determinadas áreas de la empresa en perjuicio de otras.

#### **4.4.3.2. CONCLUSIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO BÁSICO O TANGIBLE EN EL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.**

##### **Fijación de objetivos**

Encontrándonos en la fase de implantación de los cambios propuestos, se trata de definir un manual que de forma clara indique a los mandos intermedios qué pasos deben seguir y como deben actuar en cada uno de ellos.

El mando operativo debe tener un claro conocimiento sobre el cambio que se va a producir en su unidad organizativa y las implicaciones que éste tiene dentro del

cambio total. En la medida que el mando intermedio tenga un conocimiento de lo indicado entenderá la trascendencia del papel de su equipo y podrá impulsarlo con mayor convencimiento. Esta información es relativa a: planificación y programación global de la implantación de los cambios y su situación dentro de la misma, objetivos del cambio a nivel empresarial, y su desagregación básica en objetivos parciales y beneficios esperados a distintos niveles de la consecución de dichos objetivos.

Una vez que el mando operativo dispone de esta información, es necesario conocer el detalle exhaustivo del cambio dentro de su unidad organizativa. Esa especificación deberá incluir definición del cambio, a qué elementos materiales y humanos afecta directa e indirectamente, relaciones directas con otras unidades organizativas, de qué recursos materiales, humanos y organizativos dispone, tiempo en que debe llevarse a cabo, los resultados que se espera que ellos consigan y los posibles incentivos o recompensas para el equipo que debe implantar el cambio.

Será imprescindible la existencia de un registro de la información que nos dé una idea de la marcha del cambio.

Para ello se definirá de forma clara qué parámetros son los indicativos de la evolución de la implantación del cambio, cuales son los estándares de esos parámetros, dónde y cómo (con qué procedimiento) se deben recoger los datos y con qué periodicidad. Se definirá también qué información y cada cuánto tiempo

deben recibir las personas, implicadas en el cambio, el propio mando que implanta el cambio y los mandos superiores.

La información recogida será utilizada siempre de forma positiva, no como elemento represor para las personas que participan en el cambio. Se trata tan solo de confirmar si se están cumpliendo los estándares fijados en la implantación del cambio y si no es así emprender acciones correctoras que nos permitan acercarnos a los mismos. La información generada debe ser profunda, en el sentido de que sea capaz de acercarnos a las causas de los problemas existentes que nos impiden cumplir los objetivos fijados. En todo caso, y una vez determinadas las causas que nos impiden el cumplimiento de los estándares, se elaborarán matrices causas-acciones que permitan realizar un seguimiento de la efectividad de las acciones emprendidas para modificar el curso del cambio.

Los objetivos fijados estarán siempre relacionados con una programación temporal de la implantación del cambio los cuales vendrán de forma gráfica mediante un diagrama de Gantt o similar, serán utilizados en todas las reuniones que se realicen para el seguimiento del cambio. Evidentemente esa programación temporal tendrá también varios niveles de desagregación y las programaciones de nivel inferior como ocurría con los objetivos serán consecuencia de las de nivel inferior, lo que no significa que para realizar las primeras no se haya considerado la información temporal procedente de los niveles inferiores. Para la optimización de los tiempos de implantación se podrán utilizar las técnicas conocidas, PERT o semejantes.

## **Medir rendimiento**

Siempre que se lleva a cabo un proceso de evaluación del rendimiento es necesario que estén claros los fines que se persiguen con él. En nuestro caso lo que se quiere evaluar es el rendimiento de los trabajadores ante un cambio tecnológico en una PYME, por lo que la evaluación del rendimiento se va a utilizar para la validación de métodos y técnicas de gestión. Por tanto, la actuación a evaluar es la correspondiente a aquellos trabajadores en los que se van a producir cambios en sus puestos. Dependiendo del cambio tecnológico concreto, serán los operarios del flujo productivo, o cualquier otro que haya visto modificado su sistema técnico.

Respecto a quién llevará a cabo la evaluación, considera que los evaluadores han de ser personas que: conocen las metas y objetivos del puesto, observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del trabajador y pueden emitir juicios fiables y válidos. Basándose en esto, consideramos que ante un cambio tecnológico en una PYME, la evaluación debería de estar hecha por el mando operativo, contando en caso necesario, con la colaboración del gestor del cambio.

En todo proceso de evaluación del rendimiento, es muy importante seleccionar las medidas adecuadas, aconsejándose que estas sean lo más sencillas posibles. El utilizar las medidas de valoración del rendimiento para evaluar un cambio producido en una PYME hace que el requisito de la sencillez sea aún más importante, ya que la evaluación ha de ser lo más objetiva posible y fácil de entender por parte de los empleados.

Es muy aconsejable comprometer a los trabajadores en el diseño de sus propias medidas. En el caso de la pequeña y mediana empresa, los mandos operativos junto con el gestor del cambio pueden tener una visión bastante completa de las medidas a utilizar en cada uno de los puestos pero es aconsejable que los trabajadores sobre los que se van a aplicar estas medidas participen pues esto les motivará y ayudará a no reducir la sensación de familiaridad, que es una de los puntos fuertes de las Pymes, al haber introducido un mecanismo de evaluación del rendimiento. De esta forma, además, aumentará el éxito del programa al incrementará el nivel de confianza depositado en el sistema por parte de las personas afectadas y la percepción de que el sistema presenta objetividad en la medición.

Las medidas a utilizar deben presentar tres características: transparencia –que sea claro tanto para el evaluador como el evaluado-, aceptabilidad por parte del evaluado y valor de información –que explique exactamente qué están haciendo mal y qué bien.

Para medir el rendimiento en el caso de un cambio tecnológico en una PYME, hay que utilizar medidas cuantitativas que nos indique la validez de los nuevos métodos y técnicas. Al estar directamente relacionado con la producción podemos utilizar: cantidad de la producción, calidad de producción, absentismo, accidentes, puntualidad. Todas estas medidas del rendimiento se centran en resultados, pero consideramos que también se debería incluir una escala que contara además de con medidas de resultados también de desempeño. La escala elaborada por Nissan

Motor Ibérica S.A. para la evaluación de sus empleados, por su sencillez, la consideramos aplicable a las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Esta viene recogida en la tabla 25. Estas variables pueden ser utilizadas para validar los cambios realizados basándose en la evaluación del rendimiento de los trabajadores antes y después del cambio llevado a cabo. Dependiendo del tipo de cambio tecnológico que la Pyme lleve a cabo y según los objetivos que pretenda conseguir con ese cambio, habrá algunas de estas variables que no necesariamente tendrá que incluir.

Para una mejor aplicación de las variables que aparecen en la tabla No. 25, se aconseja que el equipo de mejora conozca las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos. Es aconsejable que para cada puesto aplique el método ABC, es decir recoger en un número reducido de tareas la mayor parte de su trabajo tanto en cantidad como en importancia.

**Tabla 25: Variables para la valoración del rendimiento.**

<b>Variables de responsabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad de trabajo: 1: rendimiento muy bajo hasta 5: rendimiento muy superior al exigido.</li> <li>✓ Calidad del trabajo: 1: comete numerosos errores 5: alta calidad permanente y total</li> <li>✓ Tenacidad: 1: muy inconstante 5: constancia muy alta.</li> <li>✓ Compromiso: 1: no asume compromisos; 5: muy por encima de lo requerido.</li> </ul>
<b>Variables de competencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento del puesto: 1 desconoce muchos aspectos importantes y requiere ayuda; 5: domina todos los aspectos del puesto, aporta mejorar y puede enseñar a otros.</li> <li>✓ Organización: 1: muy desorganizado; 5 organización excelente e inmejorable</li> <li>✓ Trabajo en equipo: 1: no sabe trabajar en equipo; 5 trabaja muy bien en equipo</li> <li>✓ Capacidad de mando: 1: incapaz de mandar; 5: mando excelente e inmejorable.</li> <li>✓ Comunicación: 1 : graves dificultades de comunicación; 5 muy buen comunicador</li> </ul>
<b>Variables de adaptabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de aprendizaje: 1 graves dificultades de aprendizaje; 5: capacidad de aprendizaje muy alta</li> <li>✓ Solución de problemas: 1: nunca soluciona problemas; 5: muy bueno solucionando problemas</li> <li>✓ Iniciativa: 1: nunca propone cambios adecuados al trabajo; 5: constantemente sugiere cambios adecuados al trabajo</li> <li>✓ Actuar bajo presión: 1: no soporta la presión; 5: trabaja muy bien bajo presión</li> </ul>
<b>Variables personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidad: 1: rígido e inflexible, no se adapta a ninguna situación; 5: se adapta muy bien a toda situación</li> <li>✓ Creatividad: 1: nunca aporta ideas; 5 constantemente aporta idea.</li> <li>✓ Compañerismo: 1: no se relaciona con los demás; 5 se relaciona muy bien con los demás.</li> <li>✓ Persuasión: 1: no convence nunca a los demás; 5: siempre convence a los demás.</li> <li>✓ Integración en la empresa: 1: no se siente miembro de la empresa; 5: muy integrado en la empresa.</li> <li>✓ Interés por dirigir: 1: se niega a ejercer el mando; 2 Siempre busca mayores responsabilidades de mando</li> </ul>

Fuente: elaboración a partir del formulario de evaluación del desempeño por Nissan Motor Ibérica, S.A.

## **Aprendizaje**

Lo más difícil de conocer en cualquier organización sobre aprendizaje y feedback, y sobre todo en una pequeña y mediana empresa (pyme), son los siguientes puntos:

- ✓ Medir o cuantificar el aprendizaje que se genera,
- ✓ Cuantificar la calidad del conocimiento generado,
- ✓ Medir el grado de conocimiento compartido en la organización, a través del conocimiento compartido de todos y cada uno de sus miembros,
- ✓ Valorar si el feedback o proceso de realimentación informativa que se obtiene de la gestión del cambio, es el adecuado y el óptimo,
- ✓ Valorar si se está llevando una adecuada política de aprendizaje, generación de conocimiento y feedback dentro del proceso de gestión del cambio.

Debido a estas importantes dificultades, consideramos que, en primer lugar, lo que las Pymes han de realizar es conseguir un contexto que favorezca el aprendizaje y el feedback. Con el objetivo de que la creación y la participación del conocimiento llegue a ser normal, y las nuevas ideas o tecnologías sean totalmente integradas en el trabajo mediante un proceso continuo.

Para que la pyme consiga este contexto deberá desarrollar los aspectos siguientes:

1. Basarse en la confianza mutua, en la identificación activa de los problemas, en la ruptura de los hábitos estructurados, en la ayuda, la asistencia y la protección de los miembros de la organización y en el trabajo en grupo.

2. Poseer cualidades para facilitar que el aprendizaje individual sea dirigido y orientado hacia unidades organizativas permitiéndose su institucionalización.
3. Favorecer e impulsar la transferencia de la información y los nuevos conocimientos.
4. Tener una cultura participativa, abierta a la innovación y a nuevos comportamientos y a compartir los conocimientos individuales.

### **Reconocimientos y recompensas**

El establecer una estructura de reconocimientos y recompensas está asociado al hecho de guiar a los individuos a trabajar hacia la consecución de unos objetivos o estándares establecidos. Por ello los factores a tener en cuenta en el establecimiento de los reconocimientos y recompensas son tres:

- ✓ Claridad: Los empleados han de saber lo que la organización está intentando llevar a cabo, que se espera de ellos y saber exactamente cómo y por qué su propia contribución a los objetivos del cambio será evaluada. Esto se puede conseguir a través de una buena comunicación y una buena predisposición de los directivos a aclarar objetivos ambiguos o no muy claros.
- ✓ Motivación: En principio los empleados pueden ser motivados a trabajar juntos para alcanzar los objetivos de cambio limitando las recompensas relacionadas con el rendimiento (por ejemplo: primas) a la obtención de

factores claves de éxito. La claridad de objetivos y la participación pueden contribuir también a altos niveles de motivación. Además el sistema de recompensas no debe suponer nunca un sentimiento de culpa para el empleado cuando no se alcanzan los objetivos pues si no supondrá que la próxima vez responderá de manera negativa y con escepticismo.

- ✓ Control/responsabilidad: Los empleados deberían ser solo responsables de aquellos elementos que pueden controlar es decir sobre los que tienen influencia y no de aquellos que no pueden controlar, por tanto nunca deben ser recompensados por beneficios que no son resultado de sus esfuerzos. Los empleados perderán el interés si su rendimiento está siendo juzgado por elementos que están fuera de su control.
  
- ✓ Prácticas concretas de reconocimientos y recompensas: Igual pago para igual trabajo, pago por resultados, pago relacionado con el rendimiento, pago basado en las habilidades, planes de primas individuales, recompensas no dinerarias, planes de distribución del poder en la toma de decisiones, pago basado en el conocimiento, planes de pensiones, participación en beneficios (dinero), pago relacionado con beneficios, participación en beneficios (acciones de la organización), pago basado en la producción, planes de primas por la capacidad productiva de la planta, pago por calidad.

## **Bibliografía**

AUSTIN, JAMES. El lado invisible del liderazgo. En Fundación Drucker, Op. cit., p. 498.

BOYETT, JOSEPH Y BOYETT, JIMMIE. Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2006, p. 340.

DOMÍNGUEZ RUBIO, P. Introducción a la **gestión empresarial**, (MÉXICO 2007), P 11

DRUCKER, PETER (1999). "Management's New Paradigmas", revista Summa N° 142-143, Santafé de Bogotá, abril-mayo.

GRUPO OCEANO Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa.

HERNÁNDEZ S. R. FERNÁNDEZ C. C. y BAPTISTA L. P. Metodología de la Investigación.

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración, (2003).

MALAVAR, FLORENTINO (2006a). "La investigación sobre la gestión empresarial en Colombia. Un balance crítico". Santafé de Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, mimeo.

MANTILLA Samuel A.. Normas Internacionales de Información Financiera.

MUÑOZ R. C. 2007. Como elaborar y Asesorar una investigación de Tesis, 300 p. México.

PORTER, MICHEL . "Estrategia: los clusters y la competencia", revista Gestión, vol. 2, No 1, enero-febrero.

ROBBINS. S., Comportamiento Organizacional (Quinta Edición, Editorial Stevenson, .

SCHWAB, DONALD. La motivación en el seno de una organización. En Océano-Centrum / Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial, 2008, p. 763.

SALVARREDY Julián Raúl. Gestión Económica y Financiera de Proyectos, (2003).

TORRES D, S. 2001. Investigación. Programa Carrera Contador Público Auditor. Facultad de Administración, Finanzas e Informática - Universidad Técnica de Babahoyo.

WEIERS Ronald M. Investigación de mercados, (Cuarta Edición, Mc. Graw Hill, 2008).

WORLD ECONOMIC FORUM (1999). World Competitiveness Year Book, Ginebra (varios años).

Whitsett, David. Ampliación y enriquecimiento del puesto de trabajo. En Océano, Enciclopedia del Managemet, pp. 1211- 1214.

**Linkografía:**

[www.elaula.com/](http://www.elaula.com/)

[www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)

[www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)

[www.tesis.com/](http://www.tesis.com/)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## Tesis consultadas

Digna Angulo Montoya y José Velázquez Martínez (2011) Tesis: **“Modelo de Gestión Empresarial aplicando a las Pymes de la Ciudad de Babahoyo que contaminan e medio ambiente como estrategia de competitividad (caso piladoras)”**, Presentada para optar el Grado de Ingenieros Comerciales, de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo

Yair Bravo Marcial y José Cadena Ayora (2011) Tesis: **“Proyecto de mejora para la implementación estratégica de las pymes de la ciudad de Babahoyo”**, Presentada para optar el Grado de Ingenieros Comerciales, de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Mayra María Medina Miranda y Ligner Isabel Moncada Herrera (2011) Tesis: **“Análisis de las resistencias individuales de los empleados de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, ante el cambio planeado de mejora”**, Presentada para optar el Grado de Ingenieros Comerciales, de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Valeria Marcela Soto Valencia y Flor María Otacoma Mora (2008) Tesis: **“La planificación de los negocios que efectúan los microempresarios de Babahoyo y sus efectos sobre la rentabilidad que están obteniendo actualmente”** Presentada para optar el Grado de Contador Público Auditor, de la Escuela de Contaduría, Auditoría y Finanzas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

# **A N N E X O S**

## ANEXO No. 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**  
**ENCUESTA:**

A continuación se presenta el Cuestionario correspondiente al trabajo de investigación denominado: “**LA GESTION EMPRESARIAL Y EL IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE BABAHOYO**”, cuyas autoras son: Támara Lissette Rizzo Vargas y Glenda Tatiana Monserrate Vera. Tenga a bien marcar con una equis (X) la alternativa que según su criterio conteste la pregunta que se formula. Se agradece de antemano su apoyo.

### PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL:

No.	Alternativas	Si	No	N/R
1	¿La gestión empresarial es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos?			
2	¿La gestión empresarial consiste en administrar los recursos humanos, materiales y financieros para obtener productividad?			
3	¿La gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa?			
4	¿La gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital de trabajo financiero y bienes de capital necesarios para llevar a cabo su giro o actividad?			
5	¿La gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad?			
6	¿La gestión empresarial dirige la economía, administración finanzas y contabilidad?			
7	¿La gestión empresarial dispone de políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos?			
8	¿La gestión empresarial tiene los elementos necesarios para			

	gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo?			
9	¿La gestión empresarial ayuda a lograr la economía, eficiencia y efectividad en las actividades de la empresa?			
10	¿La gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las Pymes?			

**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES:**

No.	Alternativas	Si	No	N/R
11	¿El desarrollo de las Pymes, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos?			
12	¿El desarrollo de las Pymes, es el conjunto de elementos adecuadamente entrelazados para que la empresa tenga economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad?			
13	¿El desarrollo de las Pymes, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos?			
14	¿El desarrollo de las Pymes, busca que la empresa logre la misión y visión empresarial?			
15	¿El desarrollo de las Pymes, incluye el crecimiento en operaciones y procesos?			
16	¿El desarrollo de las Pymes, tiene como base la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las operaciones financieras y administrativas?			
17	¿Es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las Pymes en el Babahoyo?			
18	¿El proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las Pymes en el Babahoyo?			
19	¿Las decisiones sobre economía, eficiencia, efectividad y mejora continua; incidirán en la competitividad de las Pymes en el Babahoyo?			
20	¿Es posible alcanzar desarrollo de las Pymes, sobre la base de la gestión empresarial?			

## ANEXO No. 2

### Cronograma

ACTIVIDADES	MESES						
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene	Feb.	Marzo
<b>PLAN DE TESIS:</b>							
Recolección de datos	X						
Formulación	X						
Presentación	X						
Aprobación		X					
<b>TESIS:</b>							
Recopilación de datos	X	X	X	X			
Organización de información		X	X	X			
Proceso de la información				X	X		
Redacción de la tesis					X		
Presentación						X	
Sustentación							X
Aprobación							X

**ANEXO No. 3**

**Presupuesto**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>SALDOS</b>
Aporte de las investigadoras	560.00		560.00
Fotocopias de textos		90.00	470.00
Alquiler computador		100.00	370.00
Movilización		50.00	320.00
Papel		20.00	300.00
Material de Escritorio		10.00	290.00
Impresión documentos		200.00	90.00
Gastos de Imprenta		20.00	70.00
Gastos Indirectos		50.00	20.00
Alquiler Internet		20.00	-