

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

[DOI 10.35381/cm.v8i3.946](https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.946)

Modelo de gestión administrativa para una microempresa

Administrative management model for a microenterprise

Rubén Danilo Encalada-Narváez
rdencaladan60@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-2501-0603>

Mariory Prisila Orbe-Guaraca
mporbeg@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4239-5675>

Recibido: 15 de agosto 2022
Revisado: 01 de octubre 2022
Aprobado: 15 de noviembre 2022
Publicado: 01 de diciembre 2022

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

RESUMEN

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de gestión administrativa para la microempresa de lácteos UNILAC. La investigación fue descriptiva, se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra, cuyo cálculo fue probabilístico y estratificado, es decir aplicado a dos agentes informantes: 1) empleados de la microempresa y 2) su mercado potencial en el cantón Cañar- Ecuador. Los resultados indican que las percepciones sobre la implementación de actividades que corresponden a la planeación se realizan en un 84%, un 80% en la organización, un 85% en la dirección y el 72% en actividades de control, mientras las limitaciones de las microempresas se visualizan a nivel de comunicación interna y con sus stakeholders. Con respecto al mercado potencial se percibe una escasa participación en el mercado, concluyendo que la empresa requiere fortalecer su gestión administrativa para alcanzar el posicionamiento deseado.

Descriptores: Gestión de empresa; planificación; organización; dirección; control. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the study is to design an administrative management model for the UNILAC dairy microenterprise. The research was descriptive, the survey technique was used, and as an instrument a questionnaire applied to a sample, whose calculation was probabilistic and stratified, that is, applied to two reporting agents: 1) employees of the microenterprise and 2) its potential market. in the canton of Cañar-Ecuador. The results indicate that the perceptions about the implementation of activities that correspond to planning are carried out in 84%, 80% in the organization, 85% in management and 72% in control activities, while the limitations of the microenterprises are visualized at the level of internal communication and with their stakeholders. Regarding the potential market, a low participation in the market is perceived, concluding that the company needs to strengthen its administrative management to achieve the desired positioning.

Descriptors: Business management; planning; organization; address; control. (UNESCO Thesaurus).

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

INTRODUCCIÓN

Se ha considerado que, en esta era, ninguna empresa del tamaño que fuere se puede dar el lujo de actuar sin un modelo de gestión, sobre todo aquellas PYMES que se localizan en mercados competitivos, pues ello significaría un suicidio o la quiebra del negocio y la industria láctea quizá es una de las más competitivas (Aldas, 2018).

En relación a la industria láctea en el mundo la producción asciende a 6.402.380.000 litros de leche vacuna, la cual crece en 1.6% en promedio anual, siendo Asia el continente con mayor producción, Sud América aporta con 9.2%; se ha catalogado a esta industria como de alto nivel competitivo en la cual existe una brecha de consumo y nicho de mercado amplio a razón de que el consumo per-cápita es de 114 litros y apenas es cubierto un 66% de tal valor (Tapia, 2020).

La industria y producción de leche se relaciona con una cadena de productos derivados dedicados a satisfacer las necesidades de alimentación y nutrición como quesos, yogurt, mantequillas, leches saborizadas, sueros para consumo animal entre otros, en la cual la oferta crece a un promedio interanual del 0.9% frente a un crecimiento de la demanda mayoritario (Tapia, 2020).

En el Ecuador, se estima que la producción de lácteos conforma el 8% del PIB, con una cantidad de 300.000 empresas pequeñas y medianas en las cuales laboran 1.5 millones de personas de forma directa e indirecta, por ello es un foco estratégico para la dinamización de la economía; pero esta industria muestra dos polos opuestos significativos; por un lado se encuentran las empresas grandes como Nutri Leche, Toni, Grupo Rey, Ecuallac, Parmalat entre otras que cubren el 80% de la producción como insumo para otros derivados y apenas un 20% se reparte entre PYMES (Alvarado, 2017). La producción de lácteos en Ecuador, representa para los indicadores macro económicos del país rubros importantes, alrededor de 300 mil unidades productivas que albergan a 1.2 millones de personas en empleos, incide en el 14% del PIB Agroalimentario, con una producción de 600 millones de litros de leche acopiados durante el primer cuatrimestre

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

del 2020 (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020). De esta producción la provincia del Cañar procesa 388.302 litros diarios y el cantón Cañar es responsable del 50% de estos (Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Cañar. 2021).

En la provincia del Cañar existen un total de 88 productores de leche y derivados legalizados de los cuales 78 son pequeños y 10 medianos (Argudo, 2017). Del total de la producción las empresas pequeñas apenas transforman el 13% de leche cruda a nivel de toda la cadena (Oñate, 2018). Entre estas se encuentra la microempresa comunitaria UNILAC lácteos únicos cual nace el 13 de diciembre de 2017 y se dedica a la fabricación de derivados de la leche especialmente queso mozzarella, distribuido a diferentes ciudades del Ecuador.

El panorama de los micro productores y las pequeñas empresas que transforman la leche en derivados muestra un camino complejo de lucha diaria, poniendo énfasis a que la mayor debilidad se presenta en la forma de administrar los negocios, la baja capacidad de inversión, la nula planificación estratégica, malos procesos de dirección, control, organización que repercuten en su modelo mismo de gestión administrativa (Torres, 2018).

Esta situación refleja una clara desventaja para las PYMES quienes compiten con empresas grandes dentro del mercado, sobre todo por qué las desigualdades de competitividad se expresan en escalas inalcanzables de inversión, de tecnología de adquisición de insumos y de transporte, necesarios para competir contra estos, de tal forma la única medida es actuar desde la gestión administrativa con un pensamiento estratégico generando o diseñando un modelo único capaz de potencializar a las PYMES hacia un posicionamiento en el mercado para luego pretender crecer en el mismo.

Uno de los problemas latentes de la microempresa es la gestión administrativa cual descuida la suma de sus cuatro funciones: planificación-organización-dirección y control, que interactúan como elementos fundamentales para el desarrollo organizacional y empresarial (Mendoza, 2017). La acción de la gestión administrativa no cumple el objeto

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

que debería; el de desarrollar a la organización, así como velar por los beneficios económicos y financieros (Heredia, 2018).

Lo que ha incidido en la caída de ventas y en las acciones estratégicas administrativas por lo que UNILAC se ve en la necesidad de tomar acciones que permitan acceder a una demanda significativa, dar a conocer su producto, gestionar de forma óptima su organización, evaluar sus procesos internos, su cadena de valor, analizar sus aliados estratégicos para crecer dentro del mercado y hacer valer su experiencia en la producción y comercialización de productos lácteos, de tal forma que el objetivo de estudio es diseñar un modelo de gestión administrativa pertinente a su realidad, el cual se realizó bajo una metodología de enfoque mixto, de alcance descriptivo, con un estudio de campo que permitió recolectar datos para su posterior análisis, síntesis, relación y explicación de la información y las características de cada uno de los procesos de la gestión administrativa en una población constituida de dos estratos 1) administradores y empleados de la empresa y 2) población que constituye el mercado meta.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa concierne en la suma de cuatro funciones: planificación-organización-dirección y control, que interactúan como elementos fundamentales para el desarrollo organizacional y empresarial (Mendoza, 2017). La importancia de su existencia radica en optimizar los procesos internos para alcanzar los objetivos, a estos se los concibe como procesos administrativos.

Como un conjunto de pasos o fases seguidas para solucionar los problemas organizacionales funciona la gestión administrativa, la cual puede presentar varios modelos, todos conllevan al uso eficiente de recursos y de esfuerzos bajo la coordinación, el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación; considerando el contexto empresarial, la industria y sus fuerzas internas o externas que actúan a favor o amenazan a la empresa.

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

La acción de la gestión administrativa tiene por objeto desarrollar a la organización, así como velar por los beneficios económicos y financieros (Heredia, 2018). Esto a partir de que el fin de una empresa es obtener beneficios o el lucro, de tal manera se conjuga la parte organizacional con la gestión económica y se establecen metas direccionadas a esos dos ejes.

Por otro lado, todas las empresas tienen de una u otra manera una forma de gestión administrativa y ella puede ser catalogada como buena o mala, solamente con los resultados a nivel general obtenidos, en tal situación se puede volver a reestructurar el modelo, fortalecerlo o cambiarlo, todo dependerá de si los accionistas de una empresa están satisfechos con la forma de administración que mantienen (Catagña, 2019).

Para levantar información del tipo de gestión administrativa es importante realizar los siguientes pasos: un examen preliminar a la organización a nivel general a manera de un diagnóstico y para ello existen varias alternativas de diagnósticos empresariales; luego se deben medir los controles internos, el más aplicado es el COSO; se prosigue con exámenes o auditorías en el caso de descubrir riesgos y finalmente redactar un informe final. Siempre en el actuar de los procesos administrativos estarán implícitas la toma de decisiones como un hábito el cual requiere de información, de tal modo la gestión administrativa proporciona al gerente, líder o a cualquier persona datos significativos con la objetividad de mejorar continuamente de forma paralela al bienestar.

METODOLOGÍA

La investigación fue diseño de investigación no experimental descriptivo basado en investigación bibliográfica documental y un diseño de campo. A través de la encuesta a empleados, administrativos y a la población, se extrae información sobre las variables planteadas de gestión administrativa y de posicionamiento. Se diseñan dos instrumentos: un cuestionario con 31 preguntas aplicado a empleados para recolectar datos de la

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

gestión administrativa de la empresa y otro cuestionario con 14 preguntas que corresponde a la población económicamente activa.

La población considerada para el estudio la constituyen 5 empleados administrativos a quienes se les levantó información sobre la gestión administrativa y habitantes del cantón Cañar, el criterio de inclusión se basa en la población económicamente activa siendo 35.420 personas, quienes pudieran comprar el producto y llevarlo a sus hogares, de esta población la muestra a considerar es de 380 agentes informantes a los cuales se levantó información sobre la demanda de los productos de la empresa.

RESULTADOS

La demanda de productos derivados de leche se distribuye en un 48% para el consumo de queso normal, 31% para queso mozzarella, 13% yogurt un 6% consumen netamente leche y un 2% no lo hacen; el 77% de personas manifiestan que si consumirían quesos mozzarella producidos en la localidad, el 68% consume este producto una vez por semana seguido del 17% que lo hace en frecuencia de dos por semana; el 43% prefiere una presentación de 500 gramos y el 51% se reparte entre presentaciones de 300 y 1000 gramos. La marca de la empresa presenta una aceptación del 6% pues las personas consumen queso mozzarella Unilac generalmente; por otro lado, un 28% lo ha comprado ocasionalmente, el 40% nunca lo ha hecho y el 28% ni siquiera conoce la marca.

El precio de aceptación mostrado bordea en un 54% entre \$1,00 a \$2,00 dólares americanos, el 28% entre \$2,00 a \$3,00 la preferencia de compra se relaciona con el precio en un 48%, la calidad en un 34% la apariencia en un 9% el sabor en un 6%, la cantidad en un 2% y la marca en 1%. El posicionamiento de la oferta muestra que el 46% de personas no les interesa la marca, y en iguales condiciones de preferencia se ubican quesos Cañarejito, Nutri, kiosko; un punto más arriba reina de la nube, Unilac por debajo de ellos sobre La Vaquita, Tony, La Lechera. Una estrategia de posicionamiento que

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

podría utilizarse es ofensiva a la competencia, identificando puntos débiles y mejorándolos con el producto.

Los medios de comunicación más consumidos son redes sociales Facebook con el 47%, WhatsApp con el 23%, medios radiales el 18%, el 6% Instagram, el 5% carteles y medios impresos. Esta es una oportunidad para Unilac sobre todo porque en la actualidad cualquier comentario de una marca o producto puede convertirse en publicidad viral con mayores facilidades y costos por la facilidad que otorgan las redes sociales. Un 42% prefiere comprar en supermercados, el 31% en tiendas de barrio, el 14% directamente al fabricante, el 11% en el mercado. Estos datos se deben reflejar al momento de aplicar estrategias de canales de distribución.

CONCLUSIONES

UNILAC, es una empresa joven en el mercado del cantón Cañar a razón de ello su gestión administrativa está en construcción, por lo que presenta una aceptación del 84% en sus procesos de planificación, un 80% en organización, un 85% en dirección y el 72% en actividades de control, la principal falla recae en los procesos de comunicación de la empresa que inciden negativamente en alcanzar su misión, cumplir con su visión y por lo tanto en el posicionamiento.

Se ha desarrollado un modelo de gestión en el cual los procesos de planificación se realizan en base algunos componentes como la visión, misión, políticas, planes, sin embargo, hace falta un pensamiento estratégico que lleve a la empresa hacia un lugar deseado. Los procesos de organización mantienen instrumentos como organigrama y manual de funciones, sin embargo, no todos los empleados comprenden su rol dentro de la organización y por ello deben ser capacitados y acompañados durante su trabajo. Los procesos de dirección han generado motivación en las personas, sin embargo, hace falta reconocer el trabajo de todos por igual. Los procesos de control, presentan fallas a falta de varias herramientas de evaluación del desempeño.

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

La empresa requiere hacer cambios en su gestión administrativa para alcanzar el posicionamiento, durante este tiempo la empresa no ha podido dar reconocimiento a su marca, no posee clientes fieles, no posee publicidad que impacte en las personas, a pesar de que el producto presenta atributos acordes a los requerimientos de los clientes tales como, el tamaño y cantidad de presentación, precio; sin embargo, no se aprovechan estas bondades. El mercado de la ciudad de Cañar muestra apertura para que la empresa pudiera posicionarse, pues no existe una marca reconocida, las otras empresas competidoras no han logrado impactar en la demanda, en esta situación la empresa podría utilizar como referencia el desarrollo de un mejor modelo de gestión administrativo.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Cuenca, Cañar; por apoyar el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aldas, E. (2020). Diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Empresa SKANDINAR SA, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. [Design of an administrative-financial management model for the SKANDINAR SA Company, in the city of Ambato, Tungurahua province]. (Tesis pregrado). Universidad Politécnica de Chimborazo. <https://n9.cl/yf80w>
- Alvarado, R. (2017). Estudio de mercado "Sector de la leche en el Ecuador". [Market study "Milk sector in Ecuador"]. *Superintendencia de Control de Mercado del Ecuador Zonal 4*. <https://n9.cl/cn3a1>
- Argudo, M. (2017). Estudio de mercado "Sector Leche Zonal 6". [Market study "Zonal Milk Sector 6"]. *Superintendencia de Control de Mercado del Ecuador Zonal 6*. <https://n9.cl/10ql5>

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

- Catagña, J. (2019). Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para El Hospital General Rio Hospital de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. [Design of a Financial Administrative Management Model for the General Hospital Rio Hospital of the City of Riobamba, Province of Chimborazo]. (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica de Chimborazo. <https://n9.cl/zq0w0>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador (2020). Industria Láctea clave para reactivación económica en Ecuador. [Key Dairy Industry for economic reactivation in Ecuador]. *lacteoslatam.com*. <https://n9.cl/mgei3>
- Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Cañar. (2021). Plan de desarrollo territorial del Cantón Cañar. [Territorial development plan of the Cañar Canton]. <https://n9.cl/56hls>
- Heredia, G. (2018). Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial en las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo. [Proposal for an administrative management model for business development in construction companies in the districts of Tarapoto, Morales and the Banda de Shilcayo]. (Tesis de pregrado) para optar por el título de Doctor en gestión empresarial]. Universidad Nacional de San Martín. <https://n9.cl/dwtsl>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. [Importance of administrative management for the innovation of medium-sized commercial companies in the city of Manta]. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. <https://n9.cl/31jn>
- Oñate, J. (2018). Cadena agroalimentaria de la leche vacuna en Ecuador y sus potencialidades exportadoras. Periodo 2008-2015. [Agri-food chain of bovine milk in Ecuador and its export potential. Period 2008-2015]. (Tesis de pregrado). Universidad Católica del Ecuador. <https://n9.cl/3vs9y>
- Tapia, B. (2020). Situación de la industria láctea: producción, precios y comercio exterior. Estudios y Políticas Agrarias –Odepa. [Situation of the dairy industry: production, prices and foreign trade. Agrarian Studies and Policies –Odepa]. <https://n9.cl/l05es>
- Torres, X. (2018). Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015. [Study of the production of the dairy industry of the Cayambe canton in the period 2009-2015]. (Tesis de pregrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://n9.cl/9yoir>

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año VIII. Vol. VIII. Nro. 3. Edición Especial 3. 2022

Hecho el depósito de ley: FA2021000002

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Rubén Danilo Encalada-Narváez; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)