



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS NEGOCIOS DE LA COMUNA  
SAN RAFAEL PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2023.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Quimi Domínguez Arnold Marlon**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2024**

### **Aprobación de profesor tutor**

En calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación “Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena, año 2023”, elaborado por Arnold Marlon Quimi Dominguez egresado (a) de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, a razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**



Firmado electrónicamente por:  
FELIX FERNANDO  
TIGRERO GONZALEZ

---

**Econ. Félix Tigrero González MSc.**

**PROFESOR TUTOR**

### **Autoría del trabajo**

El presente trabajo de titulación denominado “Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena”, constituye un requisito previo a la obtención del título de licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Arnold Marlon Quimi Domínguez con cedula de identidad numero 0928311430 declaro que la investigación es absolutamente original, autentica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



---

**Quimi Dominguez Arnold Marlon**

**C.C. No: 0928311430**

### **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a mis padres por brindarme su apoyo moral y su amor condicional, que han estado junto a mí a pesar todas las circunstancias. También agradezco a mis hermanos por brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme; a mis amigos que cada día me animaban, al ser mi equipo de aliento, con quienes tuve confianza y alegría en momentos de estrés.

*Quimi Domínguez Arnold Marlon*

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

**Lic. José Tomalá, MSc.**

**Director de la Carrera Administración  
de Empresas**

---

**Ing Fausto Calderón, MSc.**

**Profesor Especialista**



Firmado electrónicamente por:  
**FELIX FERNANDO  
TIGRERO GONZALEZ**

---

**Econ. Félix Tigrero MSc.**

**Profesor Tutor**

---

**Ing. Sabina Villón, Mgs.**

**Profesor Guía de la UIC**

---

**Lic. Julissa González**

**Secretaria de la Carrera  
Administración de Empresas**

## Índice General

Introducción.....	11
Capitulo I. Marco Referencial .....	20
Revisión de literatura .....	20
Desarrollo de teorías y conceptos .....	23
Gestión estratégica .....	23
Diagnóstico de gestión .....	23
Elementos claves de gestión.....	24
Estrategias de gestión .....	25
Herramientas y técnicas de gestión .....	27
Modelo de gestión .....	29
Fundamentos legales.....	30
Capitulo II. Metodología .....	34
Diseño de la investigación .....	34
Métodos de la investigación .....	35
Población y Muestra .....	36
Recolección y procesamientos de datos.....	37
Capitulo III. Resultados y Discusión.....	38
Análisis de datos .....	38
Resultados .....	62
Resultados del primer objetivo específico .....	62
Resultados del segundo objetivo específico .....	63
Discusión .....	64
Propuesta.....	66
Conclusiones.....	72
Recomendaciones .....	73
Referencias .....	74
Apéndice.....	79

## Índice de tablas

Tabla 1 Población de la investigación .....	36
Tabla 2 Edad .....	43
Tabla 3 Sexo .....	44
Tabla 4 Nivel académico .....	45
Tabla 5 Diagnóstico Organizacional .....	46
Tabla 6 Diagnóstico Funcional.....	47
Tabla 7 Diagnóstico Cultural.....	48
Tabla 8 Anticipación .....	49
Tabla 9 Excelencia.....	50
Tabla 10 Innovación .....	51
Tabla 11 Control Financiero.....	52
Tabla 12 Planificación de Marketing.....	53
Tabla 13 Reclutamiento y selección .....	54
Tabla 14 Procesos y logística .....	55
Tabla 15 Matriz FODA .....	56
Tabla 16 Matriz BCG .....	57
Tabla 17 Indicadores de gestión .....	58
Tabla 18 Modelo de gestión estratégico .....	59
Tabla 19 Modelo de la organización emprendedora .....	60
Tabla 20 Modelo de la organización innovadora .....	61
Tabla 21 Matriz FODA de los negocios de la Comuna San Rafael .....	62
Tabla 22 Estrategias utilizadas por los negocios de la Comuna San Rafael .....	63
Tabla 23 Elaboración de la Visión y Misión .....	67
Tabla 24 Estrategias para establecer objetivos a largo plazo .....	68
Tabla 25 Elaboración del organigrama.....	68
Tabla 26 Estrategias de acuerdo a las Áreas funcionales .....	69
Tabla 27 Medición de la estrategia.....	70
Tabla 28 Evaluación de la estrategia .....	71

## Índice de figuras

Figura 1 Edad .....	43
Figura 2 Sexo.....	44
Figura 3 Nivel Académico.....	45
Figura 4 Diagnóstico Organizacional .....	46
Figura 5 Diagnóstico funcional .....	47
Figura 6 Diagnóstico cultural .....	48
Figura 7 Anticipación .....	49
Figura 8 Excelencia .....	50
Figura 9 Innovación.....	51
Figura 10 Control Financiero .....	52
Figura 11 Planificación de marketing.....	53
Figura 12 Reclutamiento y selección.....	54
Figura 13 Procesos y logística .....	55
Figura 14 Matriz FODA .....	56
Figura 15 Matriz BCG.....	57
Figura 16 Indicadores de gestión.....	58
Figura 17 Modelo de la gestión estratégico.....	59
Figura 18 Modelo de la organización emprendedora .....	60
Figura 19 Modelo de la organización innovadora .....	61



## **Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena, año 2023.**

**AUTOR:** Quimi Domínguez Arnold Marlon

**TUTOR:** Econ. Félix Tigrero MSc.

### **Resumen**

Desde ámbito empresarial, la funcionalidad de los negocios se ve obligada a estar en constantes cambios en un ambiente ampliamente competitivo. Desde esta perspectiva, el problema radica en conocer la manera en que un modelo de gestión estratégica favorece al funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena. Se considera que los propietarios de los negocios tienen el interés de desarrollar técnicas de gestión que les permita direccionar la actividad del negocio hacia el éxito. Por esta razón el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, identificar un modelo de gestión estratégica que favorezca al funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena, año 2023. La metodología utilizada en este trabajo conlleva al tipo de investigación descriptiva, con un enfoque mixto; el método de la investigación que se aplicó fue el método deductivo. La población corresponde a un total de 55 negocios. En la muestra se escoge un muestreo no probabilístico y a su vez se opta por una muestra censal. En los resultados obtenidos, se evidencia una desventaja de manera interna en la gestión del diagnóstico organizacional, funcional y cultural en los negocios de la comuna San Rafael; en función a los resultados se logra concluir que el modelo de gestión estratégica incluye de manera importante en los negocios, al proporcionar un direccionamiento estratégico con la participación de todas las personas para la formulación, implementación y evaluación de estrategias de acuerdo a las áreas departamentales del negocio.

**Palabras claves:** Gestión, Negocio, Modelo, Estrategias, direccionamiento.



**Strategic management model for businesses in the San Rafael commune, province of Santa Elena, year 2023.**

**Author:** Quimi Dominguez Arnold Marlon

**Tutor:** Econ. Félix Tigrero MSc.

**Summary**

From a business perspective, business functionality is forced to be constantly changing in a widely competitive environment. From this perspective, the problem lies in knowing the way in which a strategic management model favors the operation of businesses in the San Rafael commune, province of Santa Elena. It is considered that business owners have the interest of developing management techniques that allow them to direct business activity towards success. For this reason, the general objective of this research work was to identify a strategic management model that favors the operation of businesses in the San Rafael commune, province of Santa Elena, year 2023. The methodology used in this work entails the type of descriptive research, with a mixed approach; The research method that was applied was the deductive method. The population corresponds to a total of 55 businesses. In the sample, a non-probabilistic sampling is chosen and in turn a census sample is chosen. In the results obtained, an internal disadvantage is evident in the management of the organizational, functional, and cultural diagnosis in the businesses of the San Rafael commune; Based on the results, it is possible to conclude that the strategic management model includes in an important way in business, by providing strategic direction with the participation of all people for the formulation, implementation, and evaluation of strategies according to the departmental areas of the business.

**Keywords:** Management, Business, Model, Strategies, Direction.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación recopila y analiza información válida sobre el tema modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena; es de gran importancia la búsqueda de información sobre el desarrollo de un diagnóstico de gestión como un proceso que identifica la situación organizativa interna y externa de un negocio; para ello es necesario describir los elementos claves de gestión porque se obtiene información anticipada, obtener excelencia e innovación en las actividades que se implementan en conjunto con las estrategias de gestión como: el control financiero, planificación de marketing o ventas, reclutamiento y selección de personal, procesos de transporte y de logística; mediante el uso de herramientas y técnicas de gestión que sirven para evaluar las acciones que se implementan día a día; con este enfoque se pretende describir y proponer modelos de gestión de acuerdo a las necesidades que presenta cada negocio.

A nivel mundial los negocios enfrentan desafíos que provoca el desarrollo de nuevas ideas para crear, mantener y reestructurar procesos administrativos o de gestión, por tal motivo están sujetos a implementar estrategias acordes a sus metas y objetivos, a fin de obtener rentabilidad y tener control en las actividades que se realizan. Sin embargo, para los negocios que recién empiezan con la actividad comercial o de servicio, les resulta complicado mantener la estructura organizacional para posterior captar la atención de sus clientes; el adaptarse al entorno y competir con empresas que están posicionadas en el mercado identifica la limitada capacidad de innovación por parte de los negocios pequeños, el inapropiado uso de estrategias de gestión hace que tengan desventaja en el posicionamiento y participación en el entorno.

Desde otra perspectiva, en época de COVID-19 se observó la creación de nuevos negocios, emprendimientos y empresas en diferentes comunidades, donde se reconoce la importancia de la economía, el crecimiento empresarial, la comercialización y el funcionamiento de establecimientos locales; al proporcionar bases teóricas y científicas a estudiar e implementar en la gestión de cada uno de sus áreas funcionales, contar con la descripción de estrategias que les permiten tener mayores oportunidades en el mercado. Para Algunos empresarios este tema hace énfasis solo para mediana y grandes empresas, debido a que cumplen con herramientas, técnicas y experiencias para expandir operaciones como medidas de apoyo en el control interno y externo.

En el Ecuador, según los estudios de INEC (2018, pág. 4) Se registra un total de 884.236 empresas, alrededor de 13 mil empresas más que el 2016, entre ellas se describen como medianas y grandes empresas de las cuales son de naturaleza comercial, de producción y de servicios. En cambio por parte de Jaramillo (2022, pág. 2) indica que en los meses de enero y agosto del año 2022, se identifican 13.179 nuevos negocios que se dedican a la actividad comercial y de servicio, es decir que a pesar de las circunstancias de la época pandémica covid-19, el país se mantiene en un buen ritmo en el desarrollo y creación de negocios” tener en cuenta que estos se los conoce como negocios empíricos que al tienen poca experiencia y escasa participación en el entorno se evidencia el compromiso de adquirir técnicas de funcionamiento y ordenar de manera óptima los procesos administrativos.

Al conocer el interés de los propietarios de los negocios hace que la investigación se centre en el diagnóstico organizacional, funcional y cultural, como primer tema de la gestión estratégica; es por ello que se describe el uso de una estructura organizacional, la asignación de funciones y la cultura de la organización ; como segundo tema se destaca elementos claves de gestión estratégica como factores principales de evaluación y control de los procesos establecidos; es decir, se verifica la capacidad de gestionar procesos mediante la descripción de las estrategias utilizadas, que den paso a crear un modelo de gestión en sentido de mejorar la funcionalidad del negocio.

De acuerdo con Bolívar & Poveda (2022, pág. 5) “En la provincia de Santa Elena se encuentra un total de 683 MiPymes, Debido a que la distribución de la población sujeta a evaluación esta categorizada con tendencia mayoritaria a los Micro empresarios”; al ser mayor parte que se especifican en brindar servicios a las personas; estos negocios se crearon con la oportunidad de necesidad en el tiempo de covid-19, la aparición de emprendimientos y de microempresas en varios cantones de la provincia de Santa Elena permitieron generar plazas de empleos para los habitantes de las comunidades cercanas; de igual forma se explora los negocios de la parroquia Chanduy, donde los mismos son catalogados como negocios familiares, quienes buscan dejar un legado a las futuras generaciones y continuar con la actividad comercial del sector; estos aspectos se relacionan al bienestar económico, la contribución en la actividad comercial, el control de las gestiones en actividades, la identificación de indicadores de medición en control interno que permiten anticiparse y buscar soluciones a problemas o necesidades que requieren los grupos de interés; para ello se debe identificar modelos de gestión que den funcionalidad y mejoré la estructura organizacional mediante estrategias centradas en las áreas del negocio.

Según Soriano (2019, pág. 19) La comuna San Rafael de la parroquia Chanduy es conocida por ser una comunidad productiva donde sus habitantes a través de los años se dedican a la actividad comercial, agricultura, ganadería y pesca; quienes hacen que aumente la participación del comercio a través de la demanda de consumo de productos y servicios. El desarrollo del espíritu emprendedor en conocimientos y competencias necesaria hace que los propietarios de los negocios busquen el éxito con el interés de cambiar sus procesos administrativos y gestionar nuevas acciones que optimice sus recursos, ya que la participación y la influencia entre negocios son de gran ayuda para cubrir las necesidades de los grupos de interés; el uso de herramientas de optimización de procesos permitirá que las actividades del negocio sean más eficiente y eficaz.

Por esta razón la identificación de modelos de gestión estratégicas para los negocios de la comuna San Rafael permitirán realizar un diagnóstico sobre el estado actual de los establecimientos que se crearon de manera empírica, identificar ventajas o desventajas que genera contar con un esquema de funcionalidad; la identificación de estrategias de gestión que utilizan en cada uno de sus procesos, además se examina de manera interna la estructura en funciones, responsabilidades, valores, filosofía empresarial y comportamiento de las áreas del negocio, en este sentido se requiere la utilización de herramientas de gestión que sirvan para tener mayor organización y control para la generación de ingresos y la optimización de recursos.

Este trabajo de investigación tiene como propósito brindar bases teorías y científicas relacionadas a la gestión empresarial y a la utilización de modelos de gestión para futuros, actuales negociantes, emprendedores y microempresarios que están interesados en impulsar su negocio y tener un control más detallado sobre sus funciones y actividades; al ser un proyecto que proporciona un diagnóstico sobre los negocios empíricos de la comuna San Rafael, describir que estrategias utilizan los establecimientos para tener el control interno en las gestiones de las áreas administrativas, financieras, productivas y logísticas; este análisis se centra en la perspectiva económica en el ámbito empresarial, al tener en cuenta la sencilla estructura, propietarios o administradores independientes con excepción a los negocios familiares, personal operativo entre 1 a 10 personas, los cuales enfrentan retos y oportunidades en base al trabajo en equipo, la cultura, el interés de crecer profesionalmente e impulsar relaciones laborales.

El **planteamiento del problema** manifiesta que a nivel mundial los negocios fueron afectados por diferentes factores que produce el entorno; uno de ellos es el poco interés de extensión de información en el desarrollo de estrategias de gestión a corto y de largo plazo por parte de los negociantes, crea una desventaja en la obtención de crecimiento empresarial tanto interno como externo; es así como se genera desconocimiento de bases teóricas y científicas con temas relacionados a la realización de estrategias de gestión, elementos de gestión estratégica, identificación o utilización de estrategias de gestión y modelos de gestión estratégica. Por un lado, esto afecta al funcionamiento de los establecimientos, ya que al tener escasa organización y dirección en los procesos de comercialización que va a limitar la capacidad de negociación, porque los negocios pequeños tienden a competir con medianas y grandes empresas que cumplen con la experiencia y el conocimiento necesario para realizar estrategias de posicionamiento y mejorar su funcionamiento.

Según Dini & Stumpo (2020, pág. 14) La economía formal, las MiPymes de América latina representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas 88,4% del total. Esta distribución se ha mantenido relativamente estable a lo largo de la última década, aunque ha habido un incremento relativo de las pequeñas y medianas empresas y una ligera reducción de las microempresas; a pesar de esto algunos establecimientos enfrenta varios desafíos que alteran el funcionamiento, la baja productividad afecta la participación y el crecimiento de la actividad comercial; en este sentido se describe la gestión de cada negocio; la poca capacidad de contratar personal calificado, inadecuado uso de herramientas de control financiero, limitada capacidad de crear plan de marketing enfocadas en anticipación, excelencia e innovación como modelo de gestión.

Por otro lado, Zapata (2021, pág. 5) menciona que 37 de 150 emprendimientos consultados cerraron durante la pandemia, esto refleja que el 42,1 % de estos cierres se produjo específicamente en Guayaquil; 31,6 % en Quito; 10,5 % en Cuenca y el 5,3 % en las ciudades de Ibarra, Daule y Las Naves, un gran porcentaje de estos negocios se dedicaban a la fabricación de productos alimenticios, no alimenticios, construcción y de comercio al por mayor y menor. Se considera que el desconocimiento de generación de estrategias acorde a las áreas del negocio hizo que disminuya la capacidad de innovar y de competir, por esta razón algunos negocios cerraron, cambiaron de naturaleza, nicho de mercado o de producto; es así como se evidencia la poca o ninguna especialización en la administración,

planificación y de gestión empresarial por parte de los propietarios, el desconocimiento de modelos de gestión provoca una desventaja en los procesos que se generan.

Al realizar un contexto a nivel meso, en el Ecuador se describe que los negociantes, enfrenta desafíos que les dificulta mantener su negocio; el inapropiado uso de estrategias de gestión disminuye el funcionamiento de las áreas administrativas y del proceso que se realiza; recae en la área de administración al ser donde se establece la razón de ser del negocio; estos factores limitan la capacidad de innovar, mejorar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos, al aumentar la distorsión e incertidumbre de comunicación en los grupos de trabajo.

Según Monesterolo (2020, pág. 12) En virtud de la emergencia sanitaria, las unidades productivas tuvieron que paralizar sus actividades, constituyéndose en unos de los segmentos más afectados debido a la falta de ingresos, falta de liquidez, reducción de la demanda; por lo general las tendencias del mercado reduce el margen de ganancia y obliga a competir con microempresas que monitorean y evalúan la gestión cada determinado plazo, es así como el poco o ningún conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de asesoría y de programas específicos para emprendimientos crea una desventaja en querer cubrir las funciones y el desempeño de cada negocio, además la competencia desleal, la poca iniciativa de innovar hace énfasis en el cambio o la forma de concebir y de gestionar las actividades de las áreas del establecimiento.

Las etapas de supervivencia y de adaptación es otro factor que se evidencia en el entorno empresarial, al dar paso a la generación y utilización de nuevas estrategias de manera simultánea. Además, la inapropiada designación de funciones correspondientes a una carencia de cultura y a una estructura organizacional sencilla, lo cual provoca el incumplimiento de estándares de calidad, falta de capital o liquidez para crecer, problemas de optimización de recursos, que a su vez reduce la competitividad tecnológica, publicitaria, de selección de personal y económica que cambia el funcionamiento del negocio.

Otro problema que se analiza en el Ecuador es la creación de negocios empíricos, inadecuada organización en la estructura, modelo de gestión, planificación estratégica que influye en el conocimiento de los propietarios de los negocios, el conocimiento previo sobre los temas mencionados provoca que el negocio se limite sus actividades y que su nivel de participación en el mercado se mantenga, es así como la realización de diagnósticos interno van a permitir tener una mejor perspectiva sobre lo que pasa en el establecimiento, al dar

paso al uso de estrategias o herramientas de gestión que genere tomar decisiones y tener un control en los objetivos que se quiere cumplir.

En contexto a nivel local, los negocios de la provincia de Santa Elena tuvieron que enfrentar diferentes aspectos que presenta el sector empresarial y comercial de las cuales las medianas y grandes empresas pudieron mantenerse, porque al contar con varios años de constitución, conocimiento e implementación de nuevas estrategias y experiencia, pudieron generar modelos de gestión en cada uno de sus procesos, con el apoyo de la utilización de estrategias de acuerdo a cada área funcional dan paso a la adaptación y a la correcta toma de decisiones; en cambio los pequeños negocios y las microempresas que recién empezaban con la actividad comercial tuvieron problemas en su funcionamiento.

Tal fue el caso de la comuna San Rafael de la parroquia Chanduy donde se crearon negocios de manera empírica, la pandemia covid-19 provocó que buscarán la forma de adquirir productos sin necesidad de salir de su comunidad, es así como algunos de los habitantes de esta localidad tuvieron la oportunidad de crear sus negocios con el propósito de vender y satisfacer las necesidades de ese momento; a pesar de esto, en el transcurso del tiempo el funcionamiento de los negocios disminuía, el desconocimiento sobre la administración empresarial, la poca atención a la utilización de nuevas estrategias de gestión, el poco interés de implementar modelo de gestión y de herramientas claves de gestión se ve reflejado en los procesos que realizan.

En este sentido algunos negocios optaron por cambiar la razón social o simplemente cerrar; la capacidad de gestionar sus actividades disminuía a causa del aumento de los clientes, las diferentes formas de ordenar las actividades, la adquisición de productos y en la identificación de los grupos de interés. Además, la poca utilización de estrategias de gestión para identificar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades hace que desconozca el entorno en el que se trabaja, a razón de que existe una inapropiada organización de las actividades y las gestiones que realiza cada área departamental.

Por lo general, los propietarios de estos negocios tienen como principal característica, la poca especialización en administración, modelo de gestión, al igual que definiciones o bases teóricas, lo cual hace que desconozca los procesos administrativos y la funcionalidad de un negocio, ya que crea el inapropiado uso de estrategias de gestión, modelos de gestión y de evaluaciones de control llevan la dirección del negocio de manera empírica, porque la mayoría de los negocios tienen a depender de la situación económica

del sector y de la comunidad, es decir, el nivel de la economía se ve reflejado en la disminución o expansión del entorno.

Por tales motivos se realiza la siguiente incógnita referentes a los problemas mencionados. Como **planteamiento del problema**: *¿De qué manera favorece un modelo de gestión estratégica al funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena?*

En este efecto se realiza la **sistematización del problema** con las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual de los negocios de la Comuna San Rafael?
- ¿Qué tipos de estrategias utilizan los negocios de la Comuna San Rafael?
- ¿Qué modelo de gestión estratégica se debe proponer para el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael?

Para dar solución a la problemática se plantea el siguiente **objetivo general**: *Identificar un modelo de gestión estratégica que favorezca al funcionamiento de los negocios de la comuna san Rafael, provincia de santa elena.*

Para cumplir con el objetivo mencionado se necesita mencionar los objetivos específicos:

- a) Analizar la situación actual de los negocios de la comuna San Rafael
- b) Describir los tipos de estrategias que utilizan los negocios de la comuna San Rafael
- c) Proponer un modelo de gestión estratégica para el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael

La **justificación teórica** detalla que el trabajo de investigación se justifica con el interés de abordar con un problema tan importante como: de qué manera favorece el modelo de gestión estratégico para el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael; el principal motivo de esta investigación es analizar las causas que enfrentan los negocios e identificar que estrategias utilizan en las gestiones que realizan.

En este sentido, el presente trabajo se justifica debido a las insuficiencias del tema propuesto, al ser causante del límite en el objeto de estudio; es decir, al realizar un contexto de la situación de la situación actual del tema, se evidencia la poca información referente a investigaciones anteriores que aborden un problemas similares, es ahí donde este proyecto de investigación requiere un análisis de manera parcial, descripción o identificación de

estrategias utilizadas en los establecimientos, utilización de modelo de gestión para el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael.

De manera general se sostiene que este trabajo pretende contribuir al enriquecimiento de información de las fuentes teóricas y ciencias administrativas, tales como en las especialidades de modelos de gestión, modelo de gestión estratégica para pymes, planificación estratégica, sistema de gestión de calidad, gestión estratégica empresarial, administración de empresas, técnicas comerciales y de planificación.

Por último, el trabajo presenta la justificación con aportes que se presentan a continuación en los siguientes capítulos, se desglosan los puntos clave que permite al lector tener mayor comprensión en base a la reflexión teórica y conceptual de las variables de estudio, por eso la relación con el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael sostiene la actualización de información a través de un modelo de gestión estratégica que permita analizar de manera interna el negocio en función de la estructura organización, que a su vez describe las estrategias utilizadas en cada área; además es necesario cumplir con fuentes y teóricas científicas que sustente este proyecto.

Al igual, **la justificación práctica** detalla que desde el punto práctico o metodológico se justifica acorde al aporte y el interés personal, al describir estrategias de gestión que cumpla con los pasos y elementos claves para el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, mediante la indagación de fuentes seguras se define la reflexión de los argumentos en el campo teórico, práctico y administrativo.

Es tal forma se justifica de manera práctica con la propuesta de un modelo de gestión estratégica acorde a la estructura del negocio, el cual permite a los establecer diagnósticos interno, externos, identificación de mercado e interés de las personas, es así como también se evalúa la competencia y las tendencias diarias que hace que los negocios sean más atractivas para los clientes y usuarios; para ello la descripción e identificación de estrategias para las áreas de la institución proporciona tener control en el funcionamiento y competitividad en el mercado local.

De manera general se estima que este trabajo será de gran ayuda para generar valor en los demás negocios de la provincia de Santa Elena, en primera instancia, describir que estrategias utilización los negocios que les permite mantenerse en el mercado, conocer las características que tiene desventajas de funcionalidad en la gestión estratégica y por ultimo proponer un modelo de gestión que se adapte a las necesidad de cada área departamental, ya

que a través de indicadores y herramientas claves de gestión permitirán tener un resultado para la toma de decisiones del negocio.

Además, este trabajo aporta a tener una mejor percepción del problema que presenta la creación y desarrollo de los negocios de la comuna San Rafael, al justificar con conceptos concretos de acuerdo con el funcionamiento y la gestión de las actividades. Finalmente, esta investigación se justifica como un aporte para la sociedad ya que aún hay personas que desconocen sobre bases teóricas como estrategias de gestión para cada uno de los sus departamentos y modelos de gestión, al ser temas de gran importancia para el funcionamiento de las organizaciones que se centran en mejorar la estructura, la actualización de sus procesos administrativos.

La **idea a defender** de este trabajo es: *El modelo de gestión estratégica favorece al funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, provincia Santa Elena.*

Para la realización del tema de investigación se emplea el siguiente **mapeo**:

En el mapeo, la introducción describe los factores necesarios para conectar con el lector porque comparte información relevante sobre los principales problemas y situaciones que estas enfrentan, los negocios a nivel macro, meso y micro. La importancia de proponer un modelo de gestión estratégica radica en mejorar el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael; al permitir actualizar y tener un control en las actividades y funciones que cada negocio requiere para continuar en el mercado y generar ventaja competitiva.

En el **capítulo I**, describe las variables de investigaciones que proporciona información sobre estudios realizados según otras investigaciones, desarrolla indicadores de mediciones que permiten tomar decisiones, definir resultados y contar con bases legales.

En el **capítulo II**, describe la metodología que se va a utilizar para desarrollar el proyecto, el uso de instrumentos de observación, análisis, recopilación de datos como entrevista y encuesta que servirán para analizar los negocios de la comuna San Rafael, analizar los parámetros para obtener respuesta al problema planteado. Se define la población y muestra que pueden ser no probabilístico y de manera censal.

En el **capítulo III**, describe los resultados obtenidos los instrumentos como la encuesta que es dirigida a los propietarios de la comuna San Rafael, la entrevista dirigida a las autoridades de la comunidad y de la parroquia Chanduy; se describe la discusión y propuesta enfocada en los resultados cualitativos y cuantitativos.

## **Capítulo I.**

### **Marco Referencial**

#### **Revisión de literatura**

Como revisión de la literatura se presenta la investigación sobre el modelo de gestión estratégica para las Mipymes que conforman el pasaje artesanal azuayo de Saquicela & Erazo (2019) publicado por la revista arbitrada interdisciplinaria KOINONIA; tiene como principal objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica para el gobierno provincial del Azuay, en su proyecto denominado “Pasaje artesanal Azuayo” que permite mejorar los ingresos que se ven afectados por la poca difusión en innovación y gestión en productos.

En la metodología se utilizó el enfoque mixto con un diseño de investigación exploratorio secuencial Dexplos, es decir la investigación describe rasgos cualitativo y cuantitativo; se hizo de manera descriptiva en base a los hallazgos identificados por el planteamiento y sistematización del problema. Se trabajó con el 100 % de la población que fueron los 50 artesanos – emprendedores que conforman el proyecto productivo “Pasaje Artesanal Azuayo”. En el aspecto cualitativo se consultó mediante el instrumento de encuesta que da resultado de las experiencias del servicio esperado y percibido del negocio.

En función a los resultados obtenidos, la mayoría de los emprendedores tienen un nivel de estudio secundario el cual representa el 96% del indicador; los ingresos generados por los negocios no superan los 200 dólares; se plantea la solución que es una propuesta de modelo de gestión enfocada en el proceso administrativo y funcional; se desarrolla un plan de capacitación con temas relacionados, según las necesidades de las microempresas y negocios de la localidad, en las cuales se destacan temas de creación de modelos de negocios, productividad, modelo CANVA, atención al cliente, satisfacción del personal, entre otros. En este sentido el proyecto necesita de alianzas con otras microempresas o instituciones que da como resultados proponer, que los estudiantes puedan realizar vinculación con la sociedad y prácticas preprofesionales, que al aplicar los conocimientos adquiridos van a cumplir con el interés, motivación de emprender y generar dinero.

Este proyecto tiene como conclusión que las alianzas con la CAPIA, Universidad de Cuenca, el Mipro y otras instituciones van a permitir mejorar los productos de los emprendedores, el modelo de gestión brindará mejores procesos productivos y plan de marketing que da a conocer las estrategias a través de las redes sociales, de igual manera el uso de estrategias de almacenaje y distribución.

En el siguiente artículo de investigación sobre el tema: Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera de Miño & García (2019) publicado en la revista de investigación y negocios; tiene como propósito diseñar un modelo de gestión estratégico productivo, mediante la utilización de métodos científicos de Frederick Taylor que se enfoca en la implantación, organización y gestión de la producción a fin de obtener un direccionamiento estratégico en las actividades de la organización.

La metodología utilizada fue de tipo exploratorio, con la cual se identifica el objetivo del estudio mediante el uso de la encuesta y el cuestionario de tipo estructurado con preguntas abiertas y cerradas, hacia los propietarios de los emprendimientos y talleres; la muestra fue de 138 gerentes al interior, en el problema a investigar, entre ellos el desconocimiento de procesos de gestión, escasa planificación, inadecuada fidelización, evaluación del personal, procesos de gestión interna, entre otros.

En los resultados se analiza que los emprendimientos tienen falencias en el conocimiento de las necesidades y satisfacción del cliente para lo cual se realiza un direccionamiento estratégico mediante la evaluación de ambiente, formulación de estrategias, selección – aplicación de estrategias y evaluación de control. Además, se considera que la variable cliente es uno de los principales factores que se presenta en el diseño de un modelo de gestión estratégico productivo, ya que al realizar una retroalimentación sobre la satisfacción del cliente las microempresas tendrán la capacidad de permanecer en el mercado, con la presentación de nuevos productos y servicios de calidad.

En base a los resultados se concluye que las microempresas de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo poseen carencias en cuanto a los procesos de producción, gestión interna y planificación, que no contemplan un modelo de gestión que genere un adecuado procedimiento para las microempresas que reconocen que fueron creadas de manera empírica, es por eso que se propone el modelo de gestión de dirección estratégica que mediante herramientas de análisis y de diagnóstico va a incrementar el nivel de los clientes y a su vez ampliar el segmento de mercado; la continuidad del uso de estrategias de gestión en los emprendimientos va a lograr que las actividades planificadas se ejecuten de manera óptima, facilite la toma de decisiones y obtener un resultado en dirección estratégica para el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Como revisión de la literatura se presenta el trabajo de titulación con el tema sobre el modelo de gestión para el desarrollo de estrategias comerciales a microempresas en Salinas Cruz, Oaxaca, elaborado por Rivera (2022) de la universidad autónoma de Chiapas. Tiene como objetivo proponer un modelo de gestión para el desarrollo de estrategias comerciales, orientado hacia el crecimiento y competitividad de las microempresas del sector comercial del municipio de Salinas Cruz, Oaxaca.

La metodología es de tipo de investigación descriptiva porque permite conocer la situación del fenómeno, características y la actividad económica que se desea analizar y describir; aplicada al método cuantitativo para la obtención de datos. Esta investigación aplica una muestra probabilística estratificada, ya que divide por segmentos y selecciona un segmento como muestra; los instrumentos de investigación fueron la encuesta y la entrevista aplicada al tema de estudio y al analizar el cuestionario se obtiene información de las variables de manera sistemática y ordenada.

Los resultados presentan que la mayoría de los entrevistados indican que es el primer negocio que inicia con uno a tres empleados, la relación con el cliente es directa, debido a que los propietarios se encuentran al frente de sus establecimientos, dedicándoles más de diez horas al día, refieren que emprendieron con recursos propios, motivados por el propósito de generar ingresos propios. El 94% de los propietarios indica que si les gustaría contar con un modelo de gestión que les permita mejorar la planeación de sus actividades e impulsar el crecimiento de su negocio. Además, los propietarios identifican sus actividades y plantean objetivos, metas para cumplirlas posteriormente, porque cuentan con tecnología necesaria para tener comunicación directa con los clientes, ofrecer nuevas promociones y garantías en los productos ya que a vez se obtiene sugerencias, comentarios o quejas.

En conclusión, el diagnóstico permitió observar uno de los elementos claves de una microempresa del sector comercial del municipio de Salinas Cruz, Oaxaca, es la atención al cliente, se enfoca hacia la comercialización por lo que se considera indispensable contar con estrategias orientadas al desarrollo comercial, si el propósito es ser una MiPymes competitiva, para ello se requiere de una correcta planeación de actividades, así como de un control financiero.

## **Desarrollo de teorías y conceptos**

### **Gestión estratégica**

Según Gregorio (2003) La gestión estratégica en concepciones clásicas, la máxima autoridad hace uso de técnicas de gestión relacionadas con la planificación, organización, financiera y tecnológica, entre otros, ya que pone una concepción racional de la producción y el modo del objetivo que permite estructurar los recursos disponibles y conseguir el objetivo fijado, este enfoque estratégico se basa en la supervivencia, en la capacidad de adaptación en el entorno y a las modificaciones que se van produciendo. La necesidad de aplicar la gestión en el calificativo estratégico se obtiene información para la toma de decisiones sobre la manera interna de una organización en modo de garantizar la supervivencia, viabilidad y crecimiento.

### **Diagnóstico de gestión**

Según Muñiz (2017) Explica que el diagnóstico está asociado con la evaluación de un objeto, donde se identifica aspectos negativos o positivos, causas o motivos que implican el buen o mal funcionamiento de un proceso dentro de la gestión de la empresa. Este diagnóstico se debe efectuar de manera periódica, ya que la empresa diariamente se enfrenta a problemas que pueden o requieren de crear oportunidades como autodefensa, al identificar con un análisis de una área concreta e importante. A raíz de esto, se identifican diferentes problemas que permiten solucionar con la correcta asignación de recursos y determinar una supervisión continua, al tener como principales responsables las áreas de trabajo como: Financiera: Abarca todo el departamento y gestión financiera de la empresa; Clientes: Evaluar el comportamiento, relación y el trato con los clientes; Procesos internos: evaluar la productividad, calidad y eficiencia de los gestiones que se realizan; Recursos humanos: Evaluación de capacidades, medios técnicos para asignar y desarrollar funciones.

### ***Diagnóstico organizacional***

Según Portugal (2017) La importancia de realizar un diagnóstico organizacional debe de contar con la visión, misión y propósitos definidos desde la estrategia de la organización, es así como la intensión y la disposición se respalda mediante un sistema de autoridad; este proceso está dividido por dos perspectivas, la funcional y la cultural que se fundamentan con la evaluación de la comunicación, el funcionamiento y las necesidades que se presentan en el área de trabajo. Sus principales elementos se dividen en generación de información, organización de la información, el análisis e interpretación de la información.

### ***Diagnóstico funcional***

Según Montalvo (2016) Un diagnóstico funcional es la técnica que se constituye con áreas funcionales tales como de mercado, finanzas, producción, personal y compras, lo cual asegura el adecuado funcionamiento y el éxito de la empresa. Este diagnóstico consiste en evaluar las áreas de trabajo; determinando ventajas y desventajas siguiendo las etapas de planeación, trabajo de campo y la exposición de los resultados; además se evalúa el desempeño del personal en base a la dirección y a la coordinación de las actividades y necesidades de la empresa.

### ***Diagnóstico cultural***

El diagnóstico cultural según Quesada (2013) Es una secuencia de acciones que tiene como finalidad conocer los valores y principios de una institución, ya que su principal objetivo es evaluar los niveles de comunicación tanto desde su creación, en mantenimiento y en el desarrollo de la cultura que se desarrolla dentro de la organización. Además, el análisis del diagnóstico cultural determina campos que manifiesta la cultura, entre ellas conceptuales y simbólicas; al estar constituida por los elementos espirituales, de conducta, estructurales como normas, políticas y por último los materiales como las instalaciones, equipo, entre otras.

### **Elementos claves de gestión**

Según Betancourt (2006) Los elementos claves de la gestión estratégicas empresarial es la excelencia, la innovación y la anticipación que se hace que la organización tenga un rango mayor de competitividad; la necesidad de comenzar se enfoca en tener conocimientos previos sobre algún proyecto, emprendimiento u actividad que se desea realizar, lo cual permite tener un desarrollo personal en sentido de la profesión o del área en que la institución le asigne; al establecer nuevas formas de realizar un proceso se menciona el desarrollo de la creatividad, el rediseño, la reducción y la optimización de recursos; al tener en claro las tendencias que hace que los procesos cambien o se combinen junto a paradigmas o quehaceres del mundo organizacional.

### ***Anticipación***

La anticipación según Rosas (2011) Consiste en la activación del conocimiento previo sobre el tema y emplear para construir significados, el primer paso para este proceso es la observación, identificar las características y aspecto de un objeto, la formulación de preguntas para optar por definir resultados mediante predicciones o acciones anticipadas. Es

por lo que la anticipación se la conoce como un proceso de evaluación que proporciona información de temas previos o actividades en procesos; las acciones que se toman deben de ser rápidas, automáticas, predictivas, intuitivas, deductivas e inductivas, ya que para tener resultados óptimos se debe basar en la experiencia y en fuentes de conocimientos.

### ***Excelencia***

La excelencia según Yates (2018) Explica que en el ámbito empresarial es un principio que se entiende como la expresión del modo de mirar la unidad o el todo, para ello se diferencian las cualidades, los valores que pueden ser relativos. Este aspecto tiene como propósito renovar y plantear nuevas cosas en actividades que se pueden tornar recurrentes y aburridas, es por esto que la excelencia busca descubrir valores altos que conduzcan y transmitan el verdadero potencial de las actividades o de la institución. La excelencia está compuesta por varios elementos que constituye y se refleja en la institución, entre ellos son: visión, misión, activadores o líderes, equipo de trabajo, relaciones humanas, intercambio de dinero, productividad y bienestar en el entorno del negocio.

### ***Innovación***

Según Phimister & Torruella (2021) La innovación es un conjunto de actividades que se dirigen mediante un esquema o acciones donde se identifican, desarrollan y exploran nuevas formas de captar atención de un público, nuevos productos, líneas de negocios; a fin de mejorar el enfoque de una o varias actividades de una compañía. Los principales elementos de la innovación son: 1. Novedad: es uno de los principales aspectos ya que la innovación despliega una mesa de novedades que aporta valor o diseños que mejoren la experiencia de los usuarios; 2. Mejora: se enfoca en la sostenibilidad de la implantación de estrategias, el cumplimiento de las acciones y actividades de la institución, 3. Identificación, desarrollo y explotación: este aspecto da paso a la diferenciación de la innovación con otras instituciones, lo cual genera competitividad; 4. Tecnología y creatividad: son elementos muy cercanos a la innovación ya que mejora los medios de comunicación y la capacidad de hacer las cosas.

### **Estrategias de gestión**

Según Contreras (2013) Las estrategias de gestión declaran las misiones de la empresa, ya que toda la organización debe de tener en claro, sus objetivos globales y específicos, analizar y evaluar de manera interna y externa, influir en todas las áreas de la organización, implementar políticas que declaren la obtención del éxito y conseguir

resultados con los mejores recursos. Todo negocio requiere recursos, por ende, la importancia de plantear una estrategia que se implementa en cada proceso o área de la institución debe ser alcanzable y presupuestaria, a fin de que el resultado sobrepase de los niveles esperados.

### ***Control Financiero***

El control financiero según Godet (2015) Es la capacidad para definir cifras de negocios, importancia de activos, conocer los beneficios y la rentabilidad de invertir y optar con tener capital, Como estrategias de control financiero describe 3 partes: 1. El balance: Control de inventario, es decir, verificar las acciones de la situación patrimonial de la empresa o el grupo de una actividad en un instante; 2. Cuenta de resultados: se registra ingresos o gastos, tener un control durante las transacciones diarias, tener manera de presentación o informes de resultados, elementos adquiridos o el valor añadido de la empresa; 3. La memoria: Hacer una retroalimentación mediante la explicación y comprensión del balance y cuenta de resultados. Estos procesos facilitan el control de la parte monetaria de la institución, analizar las cuentas mediante relaciones de datos y determinar la situación de la actividad financiera.

### ***Planificación de marketing***

El marketing es un proceso que requiere varios requisitos, según Álvarez (2015) Define como la identificación de procesos, necesidades de los consumidores, agrupar segmentos del mercado, a fin de crear una ventaja competitiva y mejorar el funcionamiento de cada empresa, es por lo que se describen los componentes internos y externos; al ser un producto el primer componente que ofrece calidad, marca, tamaño, servicio, diseño, entre otros. Los precios es otro de los factores que aumenta la competitividad del negocio, los descuentos, periodos de pago y condiciones de crédito; por último, la plaza y la distribución que se enfoca en los canales, la cobertura, el transporte y la ubicación del negocio.

### ***Reclutamiento y selección***

El proceso de reclutamiento y selección de personal según Amo (2019) Es componer una buena estrategia de captación de personal que se anticipe y prevenga cualquier desajuste que pueda producir y que permite afrontar retos presentes o futuros; para la realización de este proceso se identifican 4 fases que permiten tener mayores características sobre los integrantes de la empresa; Fase 1: Análisis de necesidades de empleo: Se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa, se determina mediante la observación los atributos

como destrezas, aptitudes y habilidades que sean comparados con distintos puestos de trabajo. Fase 2: Reclutamiento: este proceso trata de detectar empleados potenciales que cumplen los requisitos adecuados para determinado trabajo y las exigencias de la empresa. Fase 3: Selección: Este proceso de recopilación de información de los candidatos que a medida se enfocan en conseguir el puesto de trabajo. Fase 4: Socialización: Consiste en integrar a los nuevos colaboradores a la unidad de trabajo, brindar información relativa como objetivos de actividad, cultura, relaciones jurídicas, entre otras.

### ***Procesos y logística***

Según García & Bermeo (2018) Es un proceso productivo que permite evidenciar la eficiencia y la eficacia de las entradas y salidas de bienes o servicios, el cual se gestiona a través de un sistema de operaciones, o de un sistema logístico que se adapte a las necesidades y la forma de distribuir los productos de la empresa. Dentro de la logística se expone la parte fundamental del comercio, donde se realiza la planificación, ejecución, control y seguimiento de la distribución, al enlazarse como estrategia para optimizar tiempo y recursos; contar con un proceso logístico implica designar tres áreas como las de aprovisionamiento, producción y de distribución.

### **Herramientas y técnicas de gestión**

Las herramientas y técnicas de gestión según Carrera (2015) Indica que las empresas incorporan nuevas ideas que optimicen el desarrollo de su gestión, la forma de sobrevivir y crecer en el mercado; por tal motivo se crean planos con mayor efectividad y control de las actividades y procesos ya que sirven para facilitar las gestiones y las necesidades de un grupo de interés, la cual mediante una adecuada planificación de recursos vinculados a los objetivos van a permitir garantizar el funcionamiento del negocio. Para tener mayor comprensión sobre el futuro de la empresa, se utiliza un Análisis DAFO, Planeación estratégica, herramientas tecnológicas como plataformas de control y anticipación de desafíos y oportunidades; la utilización de alianzas estratégicas, centros de servicios, cuadro de mando integral, gestión de conocimiento, gestión de riesgo, programas de gestión, segmentación de clientes, matriz BCG, innovación colaborativa, gestión de cadena de suministros, formulación de la misión y visión empresarial, creación de prototipos, modelo de optimización, reducción de dimensiones, entre otras, son herramientas que generan competitividad e identificación de las tendencias actuales.

### ***Matriz FODA***

Según Sánchez (2020) La matriz FODA también conocida como DAFO o DOFA es una herramienta para realizar una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona, conocer sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que ofrece el entorno; Aunque este proceso suele verse sencillo se debe de seguir siempre un proceso estructurado y minucioso, definiendo los pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia para la empresa. En algunos casos se utiliza la herramienta PESTEL como un paso de la matriz FODA, ya que se describen las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; junto con la priorización y la función de corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades.

### ***Matriz BCG***

De acuerdo con Arriezu (2023) La matriz BCG o matriz de Boston consulting Group define como la realización de un análisis a situaciones relacionadas con los productos, en donde se establece la fase de ciclo de vida del producto, es así como mediante el crecimiento del mercado se analiza los costes en efecto a la experiencia; a partir de esto se dibuja cuatro cuadrantes que se caracterizan en: Cuadrante 1: Interrogante o niño, explica una fuente de sorpresa o de incertidumbre que puede ocasionar al tener gran variedad de productos; el Cuadrante 2: Estrella, describe al producto con mayor éxito; Cuadrante 3: Generador de tesorería o vaca, son productos que domina el mercado; el Cuadrante 4: Desastre o perro, se centra en los productos que no generan ventas y que resulta complicado tener resultados favorables de crecimiento.

### ***Indicadores de gestión***

Los indicadores de gestión según Uribe & Reinoso (2014) Es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia; el uso de indicadores de gestión representa la acción de evaluación y construcción de los objetivos dentro de planes de implantación y ejecución. Los indicadores crean un sistema de control que tiene como objetivo gestionar con eficaz las acciones que genera la empresa, además permite tener respuesta para la toma de decisiones a variables cuantitativas o cualitativas dependiendo del fragmento y el carácter que la realidad presenta. Se pueden definir según su clase que pueden tener atributos: según el criterio de evaluación; y según la frecuencia de áreas involucradas.

### **Modelo de gestión**

De acuerdo con Álvarez (2017) Un modelo de gestión son esquemas dinámicos que se centran en evolucionar las actividades de una empresa, es decir, que el desempeño debe estar interrelacionado con las personas, la tecnología y los procesos que realizan; para crear un modelo de gestión, es necesario tener 4 aspectos que actúan en sentido de las áreas de la institución: como primera instancia se debe realizar un diagnóstico interno y externo del tema que se desea analizar, como primer estrategia, proponer, direccionar y planear, como segunda: La ejecución, el cumplimiento de los objetivos propuestos; tercer: la cultura, se centra en el desempeño de la estrategia; cuarta: estructura, más horizontal, flexible, ágil y sencilla.

### ***Modelo sistema estratégico***

Según Torres (2020) El sistema de gestión o modelo de sistema estratégico es la representación del primer paso, se debe analizar la situación que pasa la empresa para decidir en qué aspecto se quiere transformar y como debe hacerlo; en segundo paso, describe de manera simplificada los componentes estratégicos, táctico y operacional. Estos componentes se reconocen de las actividades diarias; el interés de estructurar, dirigir y de planificar va a permitir que este modelo sea de gran ayuda para conocer las fases del modelo: fase 1: Análisis estratégico, fase 2: Direccionalidad estratégica, fase 3: Formulación de la estrategia, fase 4: Realización del plan.

### ***Modelo de la organización emprendedora***

El modelo de la organización emprendedora según Borja (2020) Es analizar diferentes perspectivas del negocio, incluir ofertas como propuestas que generen valor a la empresa y a su vez mejorar las actividades para producir, entregar productos o servicios, la necesidad de crear o establecer un emprendimiento busca la manera de establecer factores claves tales como la identificación de los recursos, funciones o aspectos que generen valor hacia el cliente, la manera en que las áreas o la comunidad de la empresa se relaciona con los objetivos planteados, la identificación de las ventajas, generación de valor y la asignación de funciones en sentido al organigrama estructural. Este modelo se relaciona al modelo Canva, donde describe siete bloques: Segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, actividades claves y recursos claves.

### ***Modelo de la organización innovadora***

Según Varela (2018) La innovación en las organizaciones es el alcance de generar una ventaja competitiva con diferentes técnicas que cambie los procesos, la organización, productos o de comercialización. Este modelo cuenta con cinco tipos de innovación, entre ellas: 1. Modelo de negocio: adaptar la manera de percibir las necesidades de los clientes; 2. Procesos: Implementación de nuevos procesos de fabricación, logística o distribución; 3. Mercado: Implementación de nuevos métodos de marketing, embalaje o precio; 4 Producto o servicio: Introducir nuevos productos o servicios acorde a las necesidades de las personas; 5 Organización: Gestión de conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de recursos humanos.

### **Fundamentos legales**

#### **De acuerdo con la Constitución de la república del Ecuador (2011) considera:**

Que, en el capítulo segundo, trabajo y seguridad social, sección octava, se establece que:

**En el Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Que, en el capítulo cuarto, derechos de la comunidades, pueblos y nacionalidades se establece:

**Art. 56.-** Las comunidades, pueblos y nacionales indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del estado ecuatoriano, único e indivisible.

**Art. 59.-** Se reconoce los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa.

Se toma en cuenta el conocimiento de la realidad, la cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley.

En el capítulo cuarto sistema y política económicos, se establece:

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propone a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluiría a los sectores cooperativistas, asociativas y comunitarios.

**Según la Ley orgánica de economía popular y solidaria (2011) considera:**

Que, en el capítulo segundo, de las unidades económicas populares, se establece:

**Art. 73.-** Unidades económicas populares. - son unidades populares las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoritas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Se consideran también en su caso, el sistema organizativo, asociativo promovido por los ecuatorianos en el exterior con sus familiares en el territorio nacional y con los ecuatorianos retornados, así como de los inmigrantes extranjeros, cuando el fin de dichas organizaciones generar trabajo y empleo entre sus integrantes en el territorio nacional.

**Art. 74.-** Las personas responsables de la economía del cuidado. - para efecto de esta ley se refiere a las personas naturales que se realizan exclusivamente actividades para la reproducción y sostenimiento de la vida de las personas, con la relación a la preparación de alimentos, de cuidado humano y otros.

**Art. 75.-** Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos.- son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala afectadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambios de bienes y servicios, para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes.

**Art. 76.-** comerciantes minoritas. - Es comerciante minorista la persona natural que, de forma autónoma, desarrolle un pequeño negocio de provisión de artículos y bienes de uso o de consumo y prestación de servicios, siempre que no exceda los límites de dependientes asalariados, capital activo y ventas, que serán fijados anualmente por la superintendencia.

**Según la Ley Orgánica de defensa del consumidor (2021) considera:**

Que, en el capítulo quinto, responsabilidades y obligaciones del proveedor, se establece:

**Art. 17.-** Obligaciones del proveedor. - es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, compleja y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que se pueda realizar una elección adecuada y razonable.

**Art. 18.-** Entrega del bien o prestación del servicio. - todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a los expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

**Art. 19.-** Indicadores del precio. - Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan a los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundiría en moneda de curso legal.

Las farmacias, boticas, droguerías y similares deberán exhibir de manera visible, además del valor final impreso en cada uno de los medicamentos básicos, aprobados por la autoridad competente.

**Art. 20.-** Defectos y vicios ocultos. - El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños o perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que

habitualmente se les atine que, de haberlos conocido el consumidor, no habría o hubiera dado un menor precio por ella.

### **Ley orgánica de emprendimiento e innovación**

La ley organización de emprendimiento e innovación establece:

**Art.12.-** Registro nacional de emprendimiento. - El ministerio rector de la producción crear el registro nacional de emprendimiento – RNE. El mismo que será el responsable de sus creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidas en el reglamento de esta ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al título III del libro IV del código orgánico de la economía social de los conocimiento, creatividad e innovación. Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigor de esta ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores de 1.000.000 USD podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta ley. Para esto el ministerio rector de la producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al instituto ecuatoriano de seguridad social y al servicio de rentas internas, así como a otras entidades vinculadas.

**Art. 18.-** Objetos específicos de la formación para el emprendimiento. - La formación teórica y práctica para el emprendimiento deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- A) Mejorar las capacidades, habilidades y destrezas que permitan emprender con éxito iniciativas productivas.
- B) Promover la educación financiera para los servidores de instituciones públicas y privadas, así como instituciones de educación básica, secundaria y superior,
- C) Promover el acercamiento de las instituciones educativas al sector productivo,
- D) Formar en la cultura de cooperación, ahorro e inversión, y
- E) Fortalecer actitudes, aptitudes, la capacidad de emprender y adaptarse a las nuevas tendencias, tecnológicas y al avance de la ciencia.

**Art. 20.-** Educación comunitaria emprendedora. - Los gobiernos autónomos descentralizados promoverán la creación de programas de desarrollo de competencias emprendedoras e innovadoras, en todos los niveles de desarrollo productivo y comunitario.

## Capítulo II.

### Metodología

#### Diseño de la investigación

Para el desarrollo de tema de estudio, modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael provincia de Santa Elena en el año 2023, se utiliza el tipo de investigación de enfoque mixto, además al ser de tipo descriptivo explica problemas e identifica estrategias utilizadas en los negocios de esta comunidad.

Según Rus (2021) Considera que una investigación de **enfoque cualitativo** es el análisis de uno o varios datos no numéricos, con el objetivo de explorar fenómenos que representen cualidades y características. Es decir, se enfoca en analizar de manera detallada y a profundidad un objeto de estudio, lo que ayuda a plantear una hipótesis en base a las investigaciones de expertos, ya que proporciona herramientas como entrevistas, estudio de caso, paneles de expertos y grupos focales, hace más fácil recopilar información relacionada al tema de investigar.

Como enfoque de **investigación cuantitativa** según Gómez & Gómez (2018) Considera que es un modelo de conocimiento científico, ya que mide conceptos incluidos en la hipótesis, transforma las mediciones en valores numéricos, por ende, los datos analizados a través de la recolección de información permiten extraer resultados con técnicas estadísticas y alcanzar una explicación del tema que establece la posibilidad de asignar porcentajes, gráficos y tablas sobre una o varias dimensiones e indicadores a medir.

Al aplicar la investigación de **tipo descriptivo** permite analizar y describir la situación actual de los negocios de la comuna San Rafael, los cuales sirven para describir las estrategias que utilizan para gestionar las actividades y mantener la funcionalidad su negocio. Según Valle (2022) Una investigación de tipo descriptivo detalla y describe la realidad, percepciones, situaciones o acciones que están o han pasado en un contexto puntual. Tiene como objetivo dar respuesta a las preguntas de ¿Qué ocurre?, ¿Cómo acontece?, ¿Cuándo sucede?, ¿Dónde se produce?, ¿Qué características tiene?, y ¿Qué funciones cumple?; los resultados determinan componentes, características, comportamientos y acciones que se vinculan a fenómenos y situaciones. Es de gran importancia detallar el objeto de estudio con los siguientes aspectos: describir con claridad, expresar datos exactos, interpretar resultados y destacar características o rasgos observables.

## Métodos de la investigación

El trabajo de investigación considera una relación directa con los propietarios de los negocios de la comuna San Rafael en donde se recopila información mediante los siguientes métodos de investigación:

El **método analítico** según Ruiz (2021) Considera que consiste en descomponer partes y elementos para analizar las causas y efectos de una tema de estudio, la importancia de este método es poder explicar a través de analogías para comprender mejor el comportamiento de un objeto, es decir, este permite establecer nuevas teorías que a su vez reside en comprender un análisis profundo; además cuenta con características como fáctico que se basa en comprobar hechos que mantiene su filosofía; es verificable empíricamente porque mediante una lógica interna no plantea fenómenos, sino mediante el uso de instrumentos que se pueden medir, también depende de la muestra ya que este proceso evidencia la información que se puede verse defectuosa o pueden ser premisas falsas.

Según Pereyra (2022) Menciona que el **método inductivo** va de lo particular a lo general y se basa de manera específica mediante la observación y la experimentación, tiene como características: utilizar disciplinas científicas y obtener datos flexibles; se fundamenta en la experiencia y la elaboración de teorías o hipótesis que puedan ser aplicadas en otras investigaciones porque se enfoca en gran utilidad en investigaciones de aspectos explotaría.

El **método deductivo** según Westreicher (2020) En extraer conclusiones o una serie de proposiciones que se asumen con análisis y respuesta verdaderas, este método menciona hechos específicos para extraer resultados, es decir, que va de lo general a lo particular; existe dos formas para aplicar el método; la forma directa se enfoca en una sola premisa; y de forma indirecta se usan o más premisas que afirman lo universal y la otra un hecho particular.

Estos métodos se aplican desde la interpretación del problema, que de manera global se identifica la creación de negocios empíricos en diferentes países; en este sentido en el Ecuador se observa el interés de emprender y generar recursos lo cual hace que las personas creen negocios propios o familiares. La comuna San Rafael de la provincia de Santa Elena es uno de los lugares en donde abundan negocios familiares, de tal forma este proyecto se enfoca en describir que tipo de estrategias aplican para mantener el funcionamiento de los negocios y que modelo de gestión pueden aplicar para optimizar o mejorar los procesos.

## Población y Muestra

De acuerdo con López (2020) Define la **población** como un conjunto de individuos, entre ellas animales, personas o cosas que son de la misma especie o características; también señala países, localidad, delimitación geográfica o autonomía política; la población en el ámbito estadístico estudia de acuerdo a la muestra que se obtiene mediante una formula, de las cuales se desagrega un subgrupo que permite conocer la situación actual de un entorno específico.

La población total para esta investigación es de 81 negocios de la comuna San Rafael entre ellos comerciales y de servicios. Cuya información se obtiene por la institución de Cuerpo de Bomberos de la parroquia Chanduy. Se escoge un **muestreo no probabilístico**. a su vez se opta por una **muestra censal**; de acuerdo con Huamancayo (2018) “indica que recoge un censo en la totalidad del personal adscrito al estudio”.

Por ende, según López & Fachelli (2018) Define la muestra como una elección de una parte de un todo que se denomina población, este proceso contempla diferentes necesidades en base a la elección del investigador. Tiene como objetivo obtener datos válidos dentro de las probabilidades y los límites de errores que dispone de la relación entre variables.

**Tabla 1**

*Población de la investigación*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Presidente de la comuna San Rafael	1
Propietarios de los negocios	55
<b>Total</b>	<b>56</b>

*NOTA:* Datos obtenido por El cuerpo de bombero de la parroquia Chanduy

A través de los instrumentos de recolección de datos, se realizará la entrevista al presidente de la comuna San Rafael como principal autoridad ya que los negocios de esta comunidad tienen funcionalidad propia y no dependen de asociación o grupo de emprendedores. La encuesta se realizará a todos los propietarios de los negocios comerciales y de servicios, con el fin de obtener información real, clara y directa sobre el tema de investigación.

## Recolección y procesamientos de datos

Para la obtención de información de la problemática que presenta los negocios de la comuna San Rafael se utilizaron los siguientes instrumentos y herramientas de procesamiento y recopilación de datos.

“**La entrevista** es un instrumento técnico que permite determinar hechos a través de un dialogo coloquial, porque es un canal donde se puede obtener respuestas verbales, se puede obtener información a través del método visual, el discurso de la persona permite relacionar la información con el objetivo a investigar y saber si es confiable”. Bravo (2013)

“**La encuesta** es una técnica que permite tomar aspectos con rigurosidad, por lo tanto, para la elaboración de esta herramienta se debe preparar de acuerdo con las incidencias que se desea conocer; para que, a su vez en el momento de recopilar información sea más fácil realizar los informes de resultados; ya que en ciertas ocasiones las encuestas deben ser de manera anónima porque se reserva las opiniones del público”. Castro & Fitipaldo (2015)

De acuerdo con Méndez (2020) indica que el **questionario** tiene puntos a considerar como a quien va dirigido, características de las personas, nivel de estudio, cargo o profesión, edad, genero, entre otras; también se incluyen preguntas de opción múltiples con escalas de cuatro a cinco opciones que permite al encuestado responder de manera directa.

Como herramientas que utilizaron en este proyecto son:

Para la realización de las preguntas se utilizó el sitio web **Google form**, “Permite planificar eventos a través de preguntas, es decir, da la opción de configurar las preguntas de un formulario de acuerdo con los tipos de preguntas”. Pérez (2016)

Esta herramienta es de gran importancia ya que identifica campos como nombre, asignatura, título de trabajo, enlace, entre otros; al diseñar un formulario se debe resaltar el objetivo que se desea cumplir porque al recabar información pone en práctica los resultados de comprensión a través de gráficos.

Y para la tabulación de datos se utiliza el programa **Microsoft Excel** “es una herramienta que ofrece hojas de cálculos que mediante la barra de herramienta permite realizar cálculos, tablas, figuras, datos estadísticos con mayor facilidad”. Llamas (2022)

## Capítulo III.

### Resultados y Discusión

#### Análisis de datos

*Análisis de entrevistas:* la información recopilada fue aplicada mediante la entrevista de manera presencial al presidente de la comuna San Rafael, que tiene un amplio conocimiento sobre la situación actual de los negocios de la comunidad.

A razón de esto, se describe los siguientes resultados por parte de los entrevistados.

#### Diagnóstico organizacional

##### 1. ¿Cuál es la importancia de que el negocio establezca misión y visión?

La importancia de establecer una misión y visión para un negocio radica en proporcionar una dirección clara y compartido, porque define el propósito fundamental del negocio mientras que la visión permite establecer objetivos y metas a corto o largo plazo. Estos elementos sirven de guía para tomar decisiones porque ayudan a contribuir al interés de emprender; es por lo que es de gran importancia que los negocios de la comuna San Rafael incorporen y conozcan sobre el uso de la filosofía empresarial para sustentar la funcionalidad del negocio.

#### Diagnóstico funcional

##### 2. ¿Porque es importante que los negocios cuenten con un organigrama funcional?

Para los negocios de la comuna San Rafael es importante contar con un organigrama funcional porque permite tener una estructura interna de la empresa; además facilita la comunicación entre todos los miembros del negocio, al tener definidos roles y responsabilidades que mejoran el control y la realización de las actividades permitiendo que cada área cumpla con las funciones de manera coordinada, Además para los colaboradores se les haría más fácil saber cuáles son las actividades que deben de realizar.

#### Diagnóstico cultural

##### 3. ¿Cuál es la importancia de que un negocio tenga políticas de funcionamiento?

El entrevistado indicó que las políticas generales que utilizan los negocios de la comunidad son de gran importancia porque permite generar normas o valores dentro del negocio, porque el uso de las políticas mantiene un ambiente de trabajo positivo, donde cada

uno conoce y contribuye en las actividades ya sea trabajos grupales o individuales lo cual va a evitar la formulación de conflictos ante de tomar decisiones, al tener valores de responsabilidad, ética y empatía.

### **Anticipación**

#### **4. ¿Por qué es importante que los negocios tengan la capacidad de anticiparse ante cambios del entorno?**

Los negocios de esta comunidad deben estar pendiente ante los cambios del entorno, ya que por lo general tienen la capacidad de adaptarse a eventos festivos tales como cumpleaños, época escolar, san Valentín, día de la madre o del padre, entre otros; ya que al estar anticipado permite al negocio tener mayor funcionalidad y conocimiento sobre las necesidades de compra; ya que a su vez este proceso permite estar atentos antes posibles riesgos o de oportunidades.

### **Excelencia**

#### **5. ¿Qué acciones puede mejorar la excelencia en el funcionamiento de un negocio?**

Las acciones que pueden identificar en los negocios de la comunidad es la calidad de atención, las personas son amigables y utilizan frases que motivan a la compra de cualquier productos; de manera interna del negocio se puede indicar que la eficiencia en las actividades es otro factor que brinda excelencia, ya que esto permite a que el cliente no esperen tanto a la hora de comprar, de igual forma este proceso permite cumplir con las expectativas del cliente y generar confianza en la adquisición de productos o servicios.

### **Innovación**

#### **6. ¿Por qué es importante que los negocios innoven sus actividades o procesos?**

Es de gran importancia que los negocios innoven sus actividades porque así tienen mayor oportunidad en tener más clientes, lo cual mantiene al negocio competitivo y estar pendiente a las necesidades del entorno. De igual forma podemos ver que los negocios son creativos en todos los eventos o actividades que realizan por que buscan la forma de darse a conocer en redes sociales o incluso utilizan materiales que son llamativos para las personas, lo cual hace que el negocio llame la atención y tengan más ventas.

### **Control Financiero**

### **7. ¿Qué estrategias de control financiero recomendaría para el funcionamiento de los negocios?**

El entrevistado indicó que recomendaría las estrategias de gestión presupuestaria, lo cual permite tener un presupuesto inicial sobre los bienes que se van a comprar, lo cual considera que todos los negocios lo aplican, también el uso de evaluaciones referente a los recursos que tienen, es decir, realizar inventario para saber cuánta utilidad están generando, ya que por lo general algunos negocios solo compra, venden y no están seguro si de verdad están generando utilidad.

### **Planificación de marketing**

### **8. ¿Qué estrategias de planificación de marketing recomendaría para el funcionamiento de los negocios?**

Como estrategias de marketing recomendaría que continúen con el uso de las redes sociales, porque en época de pandemia esa fue una estrategia en donde surgieron muchos negocios que en la actualidad han crecido y se mantienen en el mercado. A parte que utilicen promociones u ofertas que también sirven como estrategia para generar mayor atención de los clientes; porque son muy poco los negocios que realizan las estrategias mencionadas anteriormente, ya que el desconocimiento hace que haya conformidad ante las actividades que realizan, lo cual genera que no haya rotación rápida de los productos y que en ciertos casos haya perdida del mismo.

### **Reclutamiento y selección**

### **9. ¿Recomendaría que los negocios de la comunidad apliquen estrategias de reclutamiento y selección de personal?**

Si recomendaría, ya que a veces se visualiza que hay poco personal en los negocios, y que las personas demoran mucho tiempo para adquirir productos o incluso esperan mucho tiempo para decirles que no hay el producto que buscan, es por eso que sería de gran ayuda aplicar técnicas de reclutamiento y selección de personal, lo cual favorece a la participación de las personas que están interesadas en conocer la funcionalidad de un negocio permitiéndoles compartir experiencia y conocimientos sobre cómo hacer que el negocio crezca y que mejore la atención hacia el cliente.

### **Procesos de logística**

### **10. ¿Cuál es la importancia de que un negocio controle los procesos de logística y de inventario?**

La importancia de tener un control de logística y de inventario en los negocios de la comunidad radica en que pueden garantizar el cumplimiento de la actividad comercial, es decir que al establecer una cadena de suministro eficiente va a permitir minimizar costos y cumplir con las demandas del mercado, por ende, seguido de la realización de inventario va a contribuir al orden e información de la cantidad exacta de los productos que se encuentran en bodega o que se han vendido.

#### **Matriz FODA**

### **11. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas puede identificar en un negocio creado empíricamente?**

Para un negocio que es creado empíricamente se considera que como *fortalezas* se puede indicar que los negocios se adaptan con facilidad a las expectativas de los clientes, tienen gran cantidad de contactos para compartir información sobre productos o servicios disponibles; como *oportunidad* tiene conexión comunitaria donde existe esa ayuda mutua entre vecinos o clientes; *debilidad* la falta de un espacio más amplio ya que hay negocios que tienen los productos sin visualización; en *amenazas*, el crecimiento de la competencia porque día a día las personas tienen el interés de generar ganancias en diferentes actividades, lo cual hace que se creen negocios nuevos; además el cambio en la economía nacional hace que los negocios estén propensos a disminuir o aumentar su actividad.

#### **Matriz BCG**

### **12. ¿Considera que los negocios clasifican los productos para diferenciarse en el mercado?**

Considero que sí, por lo que cada negocio es identificado por un producto que no se encuentra en otro, esto ayuda a que los negocios se enfoquen en la calidad del producto y por lo consiguiente en la captación, satisfacción y atención al cliente; al tener productos que generen rentabilidad al negocio. Por otro lado, hay negocios que desconocen sobre este proceso y sería de gran ayuda a que se interesen en identificar el mercado y el ciclo de vida del producto.

#### **Indicadores de gestión**

**13. ¿Cuál es la ventaja de que los negocios utilicen indicadores de gestión en el desarrollo de sus actividades?**

La ventaja de utilizar indicadores de gestión radica en evaluar el rendimiento de si estoy cumpliendo con las actividades que he desarrollado, por ende, se debe medir el desempeño de los trabajadores y de los productos en tiempo real, porque esto permite mejorar en caso de que sea necesario los objetivos que el negocio tiene y a su vez estar seguro para tomar decisiones que beneficien al negocio.

**Modelo sistema estratégico**

**14. ¿Por qué los negocios deben aplicar técnicas de direccionamiento estratégico?**

Porque al dar uso de un sistema de direccionamiento estratégico les permitirá tener mejor planificadas sus actividades, conocer hacia donde quiere ir el negocio y como debe hacerlo, lo cual a través de un análisis de mercado obtendrán la información necesaria para empezar a realizar acciones comerciales.

**Modelo de la organización emprendedora**

**15. ¿Considera que los negocios conocen las necesidades de los clientes?**

Desde mi punto de vista considero que muy poca parte conocen las verdaderas necesidad del cliente, porque la mayoría de los negocios se dedican a la misma actividad, es decir que hay personas que como ven que a un negocio está generando recursos con varias actividades, también deciden realizan la misma actividad, lo cual da como resultado negocios que solo aprovechan la oportunidad de generar recursos económicos en el instante y de no dedicarse en conocer o de analizar otras necesidades de las personas de la comunidad.

**Modelo de la organización innovadora**

**16. ¿Considera que los negocios integran actividades nuevas para mantener motivado al personal?**

Considero que si realizan la integración de nuevas actividades para mantener motivado al personal, porque esto genera a que las actividades se cumplan a tiempo y que las personas no pierdan el interés de seguir aprendiendo y laborando, con lo cual el trabajo en equipo se fomenta mediante la creatividad y al logro de las metas u objetivos del negocio, permitiéndoles tener un espacio de trabajo cómodo y seguro.

## *Análisis de las encuestas a propietarios*

### **Edad**

**Tabla 2**

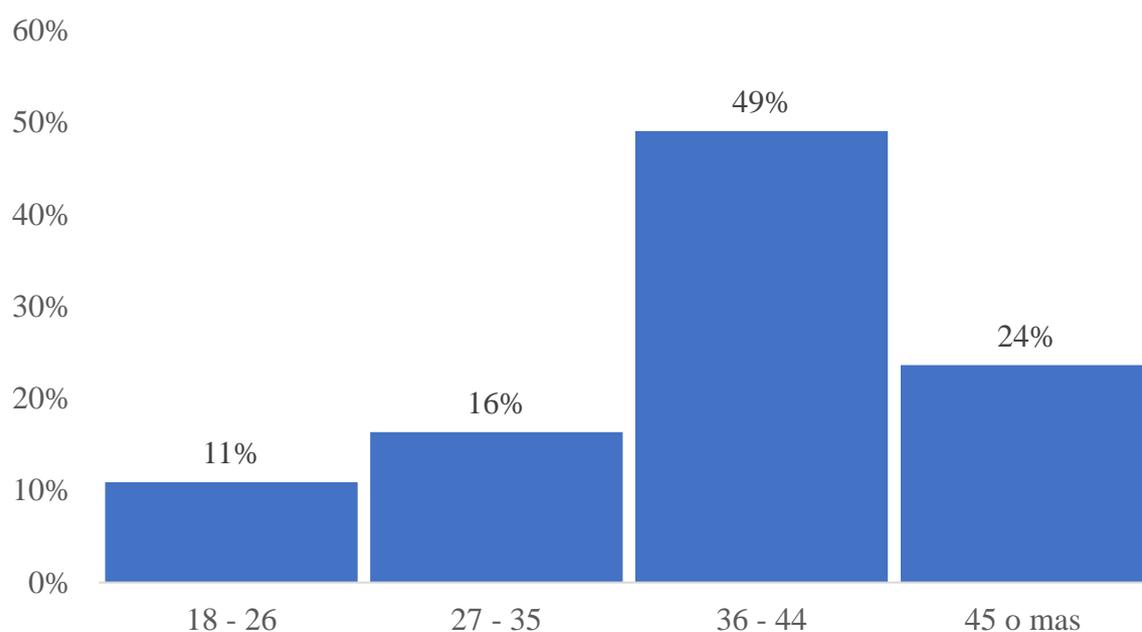
*Edad*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 26	6	11%
27 - 35	9	16%
36 - 44	27	49%
45 o mas	13	24%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 1**

*Edad*

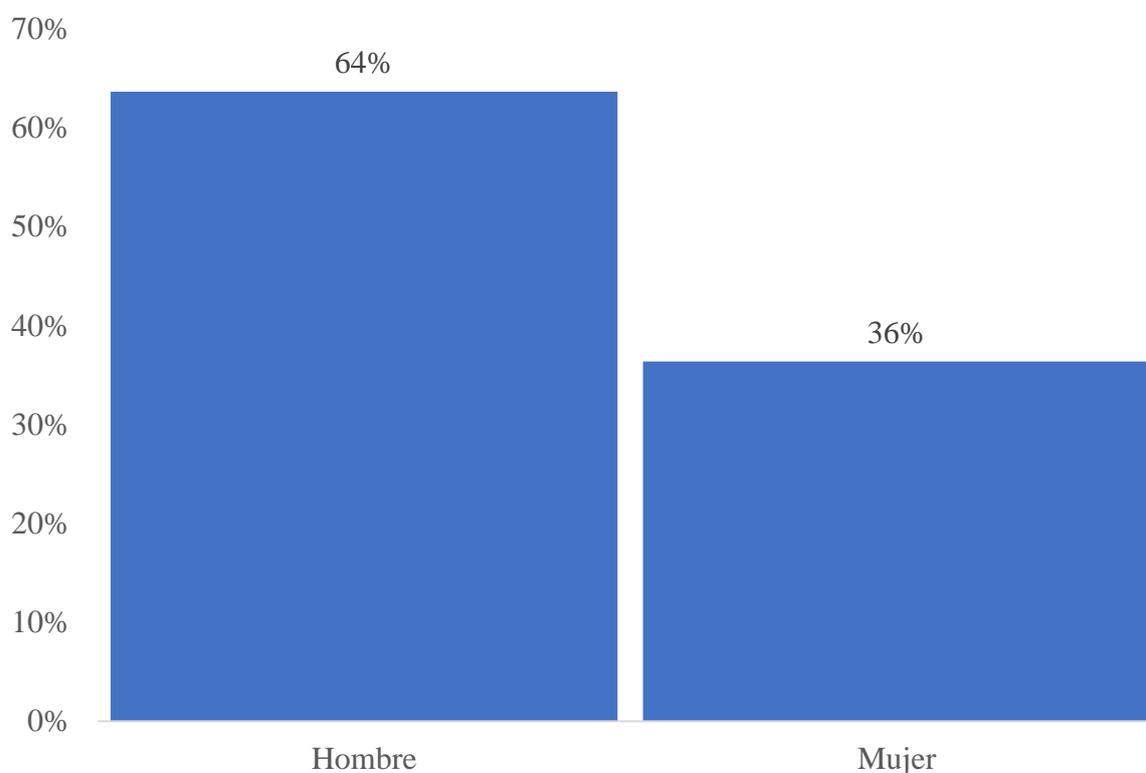


*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con tabla 2 y figura 1, se evidencia que el 49% de los propietarios de la Comuna San Rafael se encuentran en un rango de edad entre 36 a 44 años de los cuales representa a los negocios que se mantienen a través de los años. No obstante, un 11% de los propietarios se identifican en un rango de edad de 18 a 26 años considerándose como negocios que recién inician con la actividad comercial o de servicio.

**Sexo****Tabla 3***Sexo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	35	64%
Mujer	20	36%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios**Figura 2***Sexo**Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 3 y figura 2, se evidencia que un 64% de los encuestados son hombres, por lo que se considera que los propietarios tienen mayor compromiso en impulsar el comercio a través de sus productos y servicios. No obstante, un 36% refleja que las mujeres aún necesitan motivación para emprender e iniciar con la administración de un negocio, ya que por lo general en la comunidad aún se haya la tradición de que las mujeres deben dedicarse a los quehaceres de la casa y al cuidado de los hijos.

## Nivel académico

**Tabla 4**

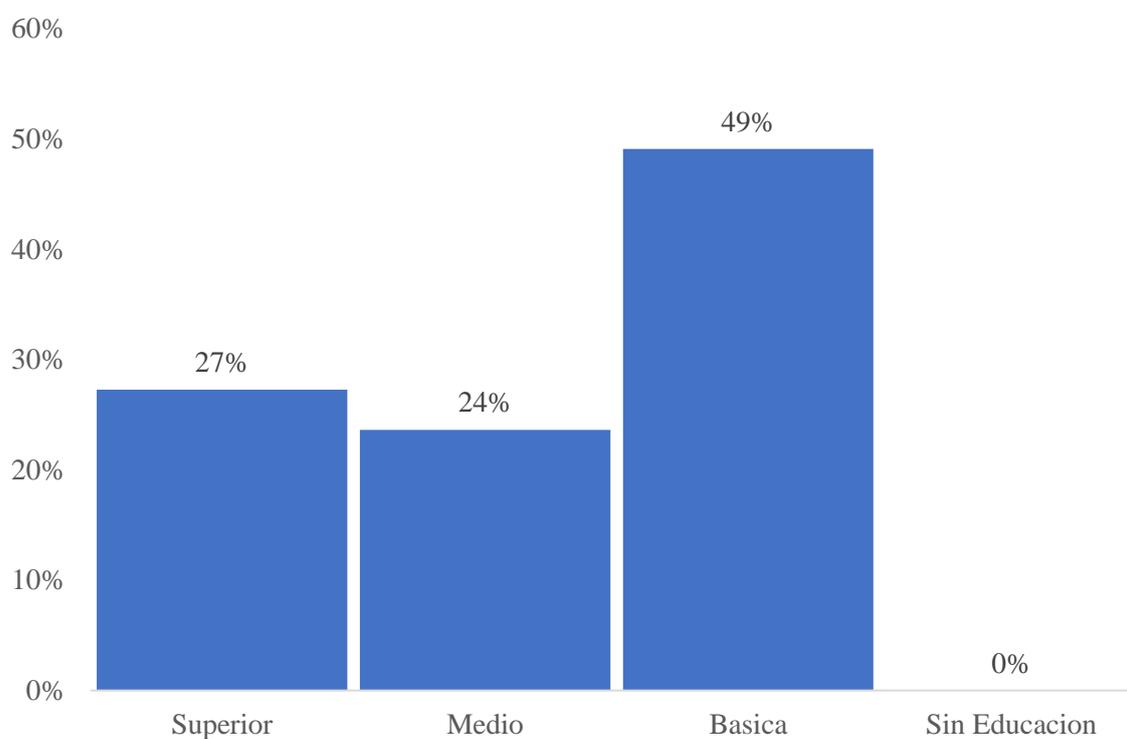
*Nivel académico*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Superior	15	27%
Medio	13	24%
Básica	27	49%
Sin educación	0	0%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 3**

*Nivel Académico*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relaciona a la tabla 4 y figura 3, se evidencia que el 49% de los propietarios de la comuna San Rafael tienen un nivel académico básica o primaria, de los cuales se identifica el poco desenvolvimiento en temas relacionados con los procesos administrativos. No obstante, un 27% de los encuestados tienen estudios de nivel superior, lo cual les permiten desarrollar técnicas de funcionalidad para cada uno de sus negocios.

## 1. ¿El negocio cuenta con misión y visión?

**Tabla 5**

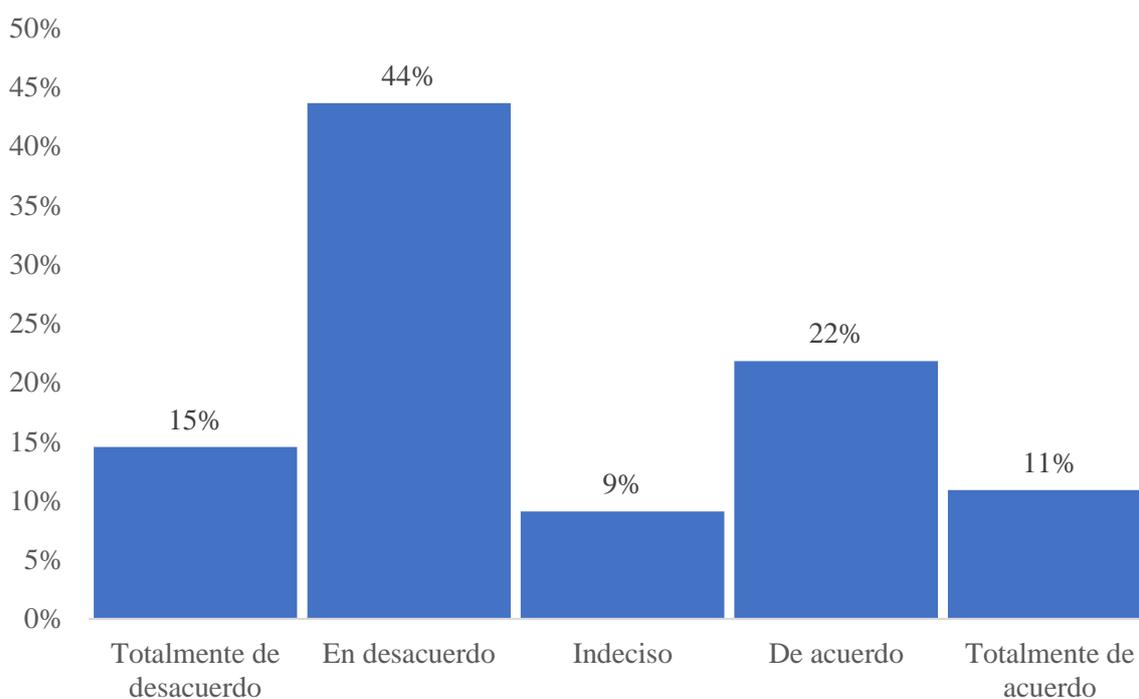
*Diagnóstico Organizacional*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	24	44%
Indeciso	5	9%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	6	11%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 4**

*Diagnóstico Organizacional*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 5 y figura 4, se evidencia que un 44% de los propietarios de los negocios de la comuna San Rafael no cuentan con la aplicación de Misión y Visión como técnica de direccionamiento estratégico, lo cual crea incertidumbre en las acciones que se desarrollan como resultados futuros. No obstante, se refleja un 11% que identifican los conceptos de filosofía empresarial, el cumplimiento de metas y objetivos.

## 2. ¿El negocio está constituida por un organigrama donde describe las funciones de cada persona?

**Tabla 6**

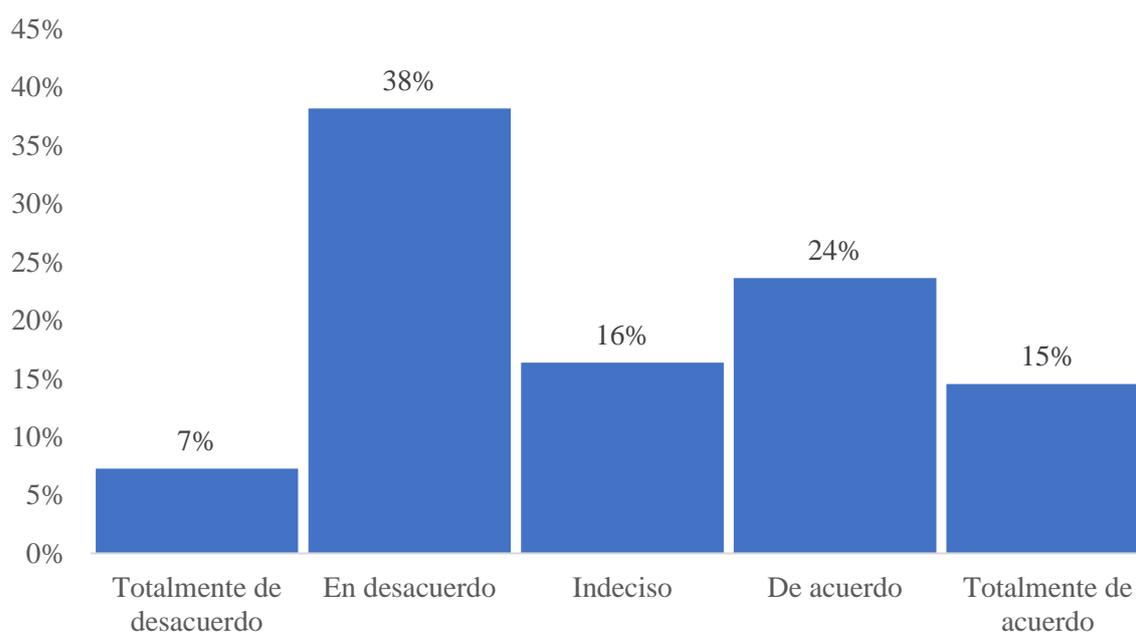
*Diagnóstico Funcional*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	21	38%
Indeciso	9	16%
De acuerdo	13	24%
Totalmente de acuerdo	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 5**

*Diagnóstico funcional*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 6 y figura 5, se evidencia que un 38% de los negocios no aplican el uso de un organigrama funcional, debido a que entre personas cambian de actividad para dar el cumplimiento de una o varias actividades, lo cual crea un desequilibrio en la identificación de responsabilidades y de obligaciones. No obstante, se refleja que el 24% de los negocios tienen claro el uso de asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo con las áreas administrativas que utilizan.

### 3. ¿Genera políticas para la realización de las actividades del negocio?

**Tabla 7**

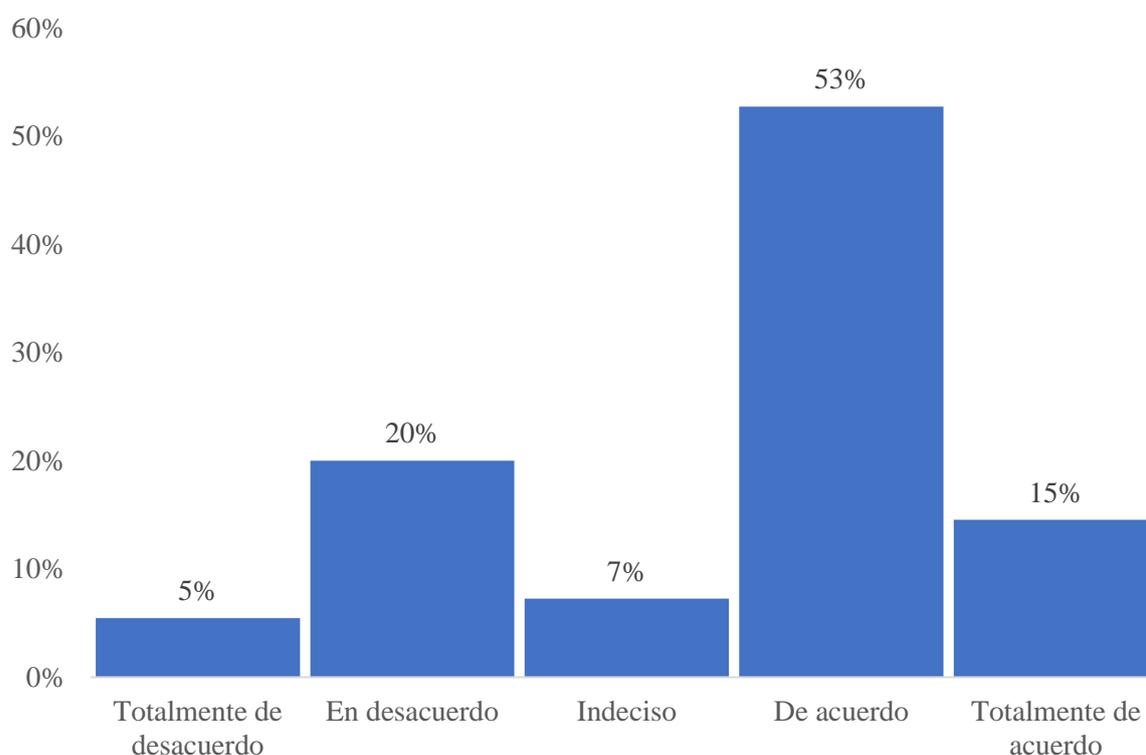
*Diagnóstico Cultural*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	3	5%
En desacuerdo	11	20%
Indeciso	4	7%
De acuerdo	29	53%
Totalmente de acuerdo	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 6**

*Diagnóstico cultural*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 7 y figura 6, se evidencia un 53% de los negocios generan políticas en la realización de actividades, es decir que dan uso de los valores y principios para el cumplimiento de objetivos. No obstante, se evidencia un 20% de los negocios que aún no se sienten obligados a generar políticas debido a su tamaño.

#### 4. ¿Cómo el negocio se anticipa ante los eventos del entorno?

**Tabla 8**

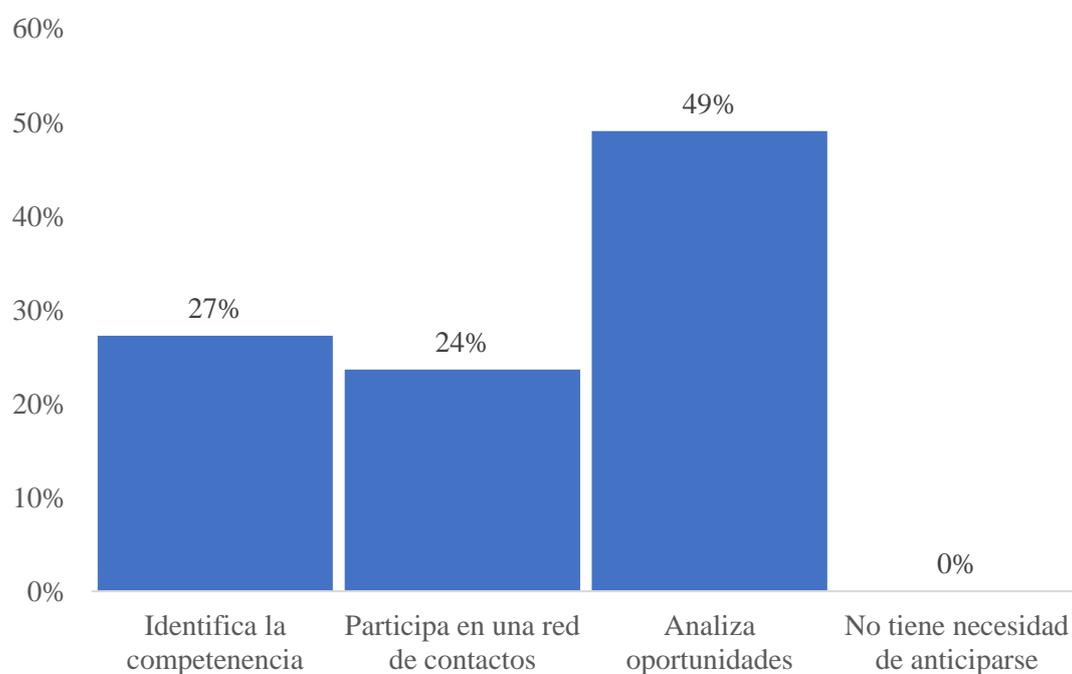
*Anticipación*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Identifica la competencia	15	27%
Participa en una red de contactos	13	24%
Analiza oportunidades	27	49%
No tiene necesidad de anticiparse	0	0%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 7**

*Anticipación*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 8 y figura 7, se evidencia un 49% de los negocios que se anticipan y recopilan información ante el análisis de oportunidades, lo cual genera mayor enfoque en los clientes y funcionalidad del negocio. No obstante, refleja un 27% de los negocios anticipan sus actividades mediante la identificación de la competencia y en un 24% de participan en una red de contactos donde comparten información sobre cualquier evento que sucede en el instante.

## 5. ¿Con que factor fomenta la excelencia del negocio?

**Tabla 9**

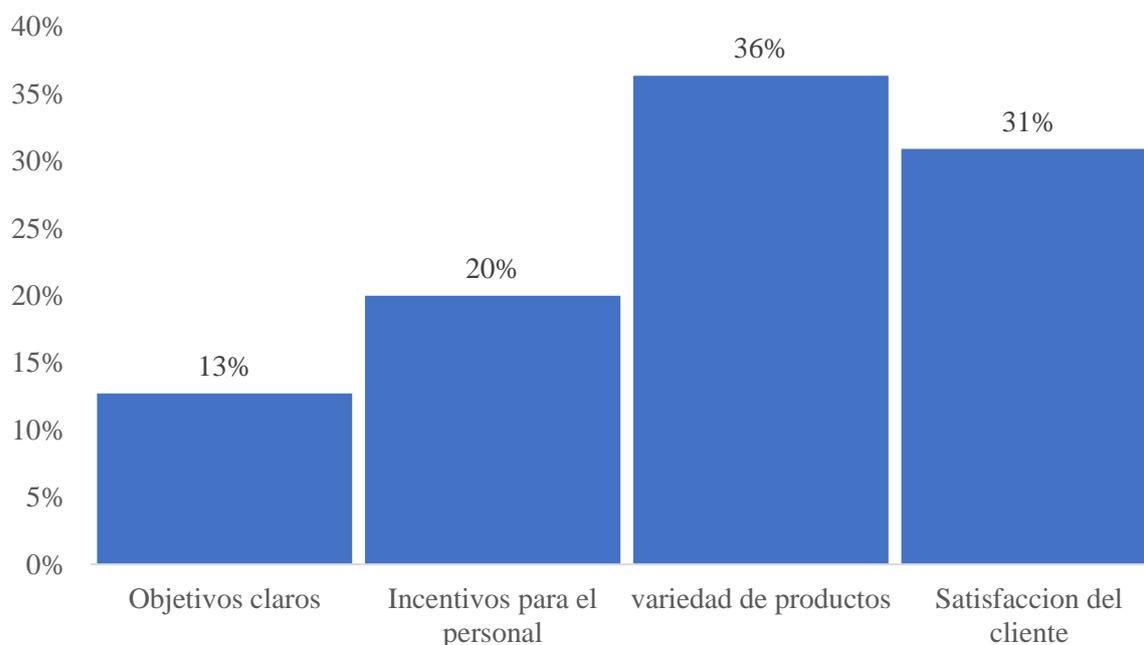
*Excelencia*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Objetivos claros	7	13%
Incentivos para el personal	11	20%
variedad de productos	20	36%
Satisfacción del cliente	17	31%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 8**

*Excelencia*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 9 y figura 8, se evidencia que el factor que más fomenta la excelencia en los negocios de la comuna San Rafael con un 36% es la proporción de variedad de productos ya que se consideran que al tener mayor cantidad de productos tienen la oportunidad de tener mayores clientes y cubrir las necesidades de las personas. No obstante, se refleja que el 31% de los negocios refleja la excelencia a través de la satisfacción del cliente donde una buena atención permitirá la fidelización y regreso de los usuarios al negocio.

## 6. ¿Desarrolla ideas innovadoras en las actividades del negocio?

**Tabla 10**

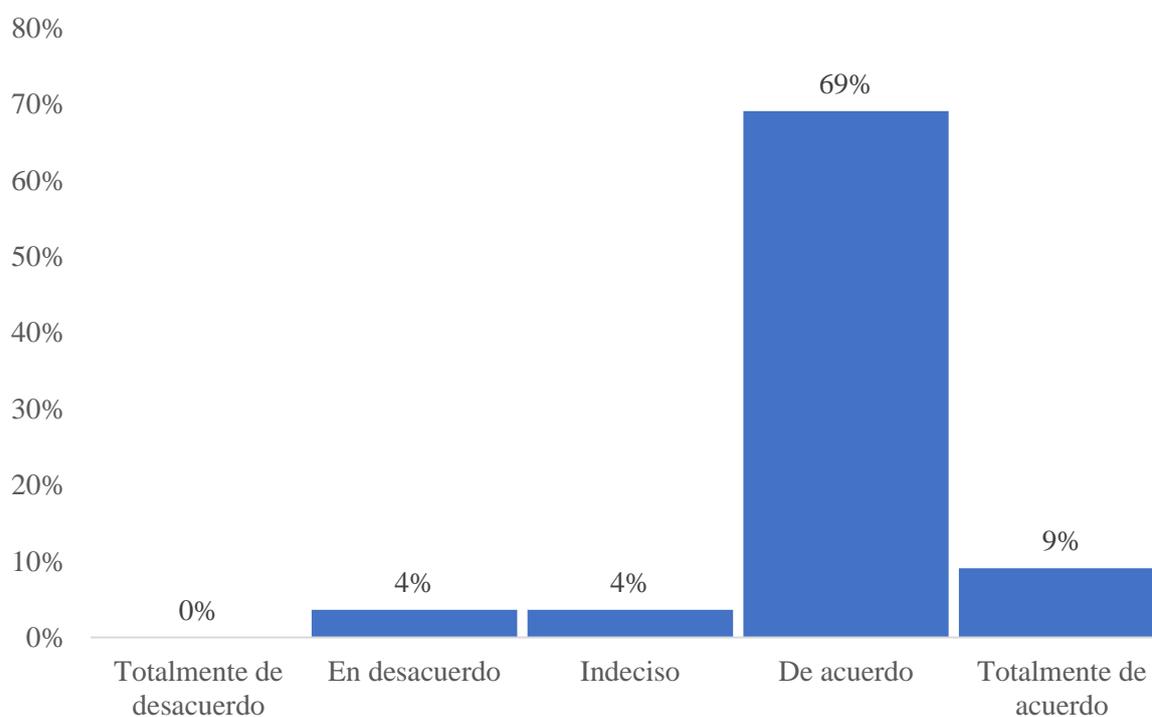
*Innovación*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	4%
Indeciso	2	4%
De acuerdo	38	69%
Totalmente de acuerdo	5	9%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>85%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 9**

*Innovación*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 10 y figura 9, se evidencia el 69% de los negocios desarrollan ideas innovadoras en las actividades, es decir, que cada colaborador e incluso el propietario cambian funciones y se encargan de mantener y cumplir con las actividades de manera creativa evitando caer en incertidumbre o en acciones rutinarias que pueden crear desmotivación de las personas que laboran en el negocio.

## 7. ¿Qué estrategias de control financiero utiliza en el negocio?

**Tabla 11**

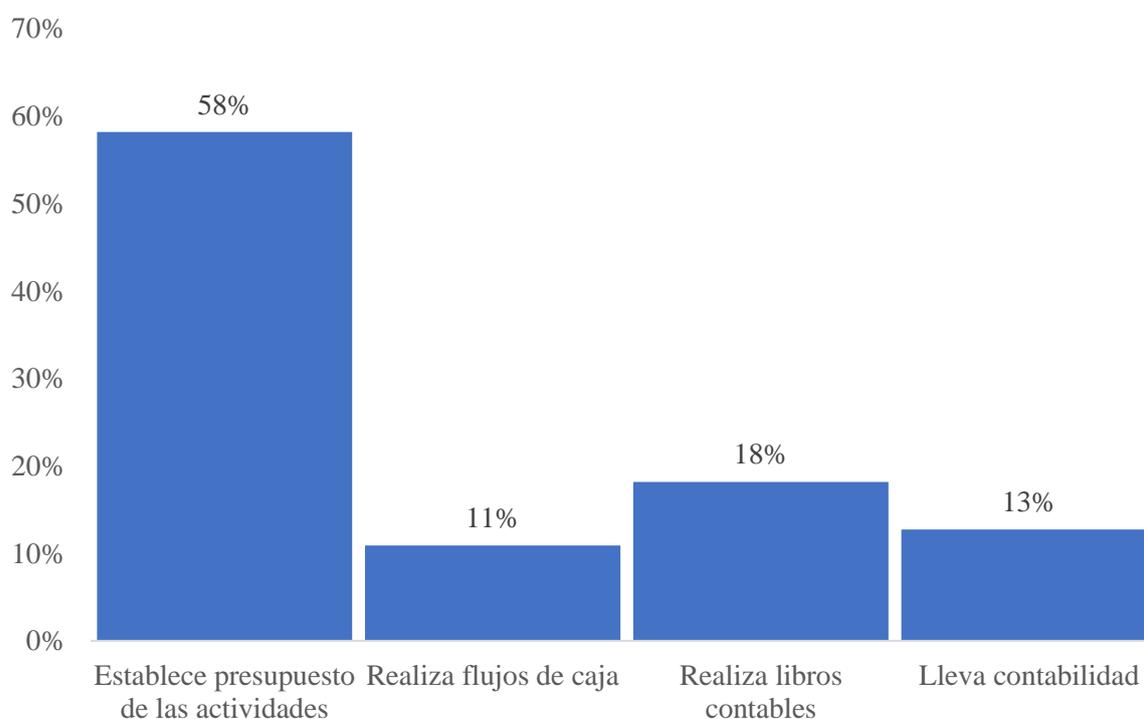
*Control Financiero*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Establece presupuesto de las actividades	32	58%
Realiza flujos de caja	6	11%
Realiza libros contables	10	18%
Lleva contabilidad	7	13%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 10**

*Control Financiero*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con tabla 11 y figura 10, se evidencia un 58% de los propietarios de los negocios aplican estrategias de control financiero mediante la asignación y distribución de presupuesto a las actividades comerciales y de servicio, es decir que antes de adquirir bienes o servicios para su negocio realizan un posible costo o gasto de lo que van a utilizar. No obstante, el 18% refleja un índice bajo en control de las actividades financieras, de las cuales son negocios que tiene establecidos de manera más detallada el uso del capital.

## 8. ¿Qué estrategias de marketing utiliza en el negocio?

**Tabla 12**

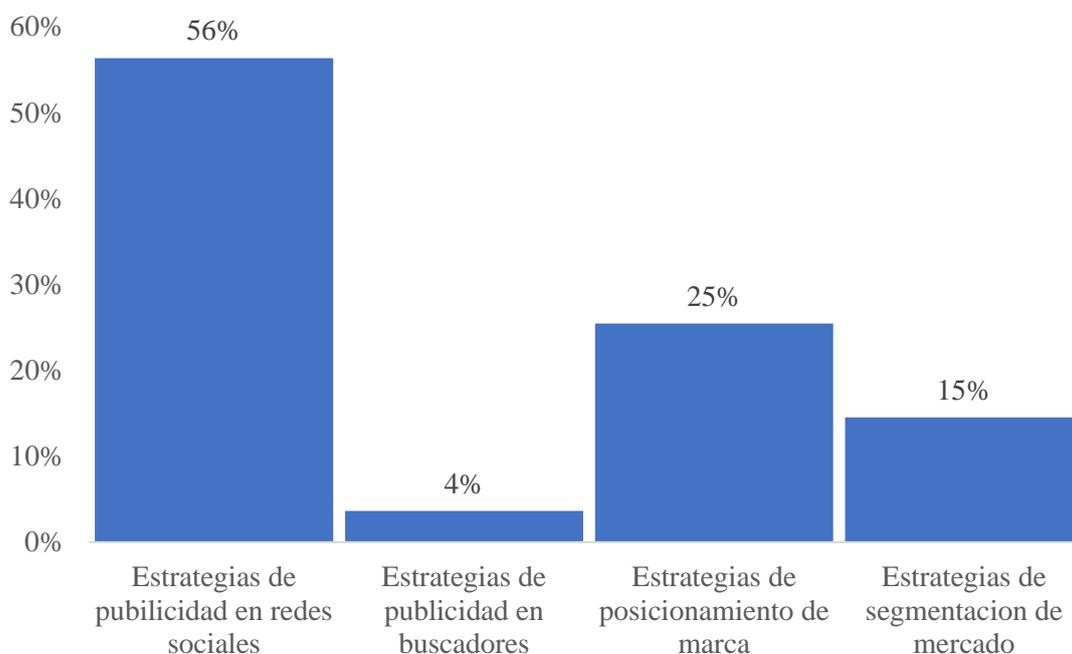
*Planificación de Marketing*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias de publicidad en redes sociales	31	56%
Estrategias de publicidad en buscadores	2	4%
Estrategias de posicionamiento de marca	14	25%
Estrategias de segmentación de mercado	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 11**

*Planificación de marketing*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 12 y figura 11, se evidencia el 56% de los encuestados aplican estrategia de publicidad en redes sociales, al ser una estrategia más aplicada al área de ventas y de marketing en los negocios de la comuna San Rafael, ya que al ser negocios familiares tienen más información y comunicación con las demás personas. No obstante, el 25% refleja estrategias de posicionamiento en marca, de los cuales se considera que son negocios que intentan ser reconocidos a través de productos fabricados por ellos mismos, captando la atención de los clientes y aumentando la participación en el mercado.

## 9. ¿Qué estrategias de reclutamiento y selección de personal utiliza en el negocio?

**Tabla 13**

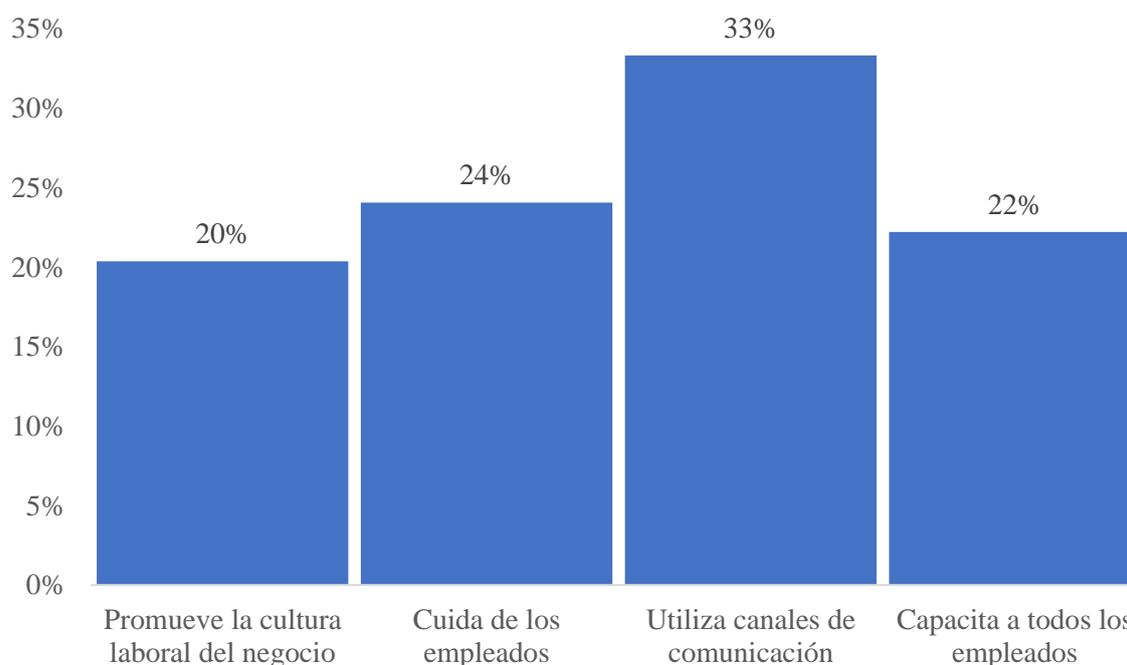
*Reclutamiento y selección*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Promueve la cultura laboral del negocio	11	20%
Cuida de los empleados	13	24%
Utiliza canales de comunicación	18	33%
Capacita a todos los empleados	12	22%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 12**

*Reclutamiento y selección*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 13 y figura 12, se evidencia 33% de los propietarios utilizan estrategias de reclutamiento y selección de personal mediante el uso de canales de comunicación, permitiendo tener mayor atención de las personas que están dispuestas a laboral. No obstante, el 24% de los encuestados refleja que una estrategia para el personal es el cuidado de los mismos, ya que esto permite que los colaboradores se sientan seguro en los procesos que realiza el negocio.

## 10. ¿Qué estrategias utiliza en sus procesos y logística?

**Tabla 14**

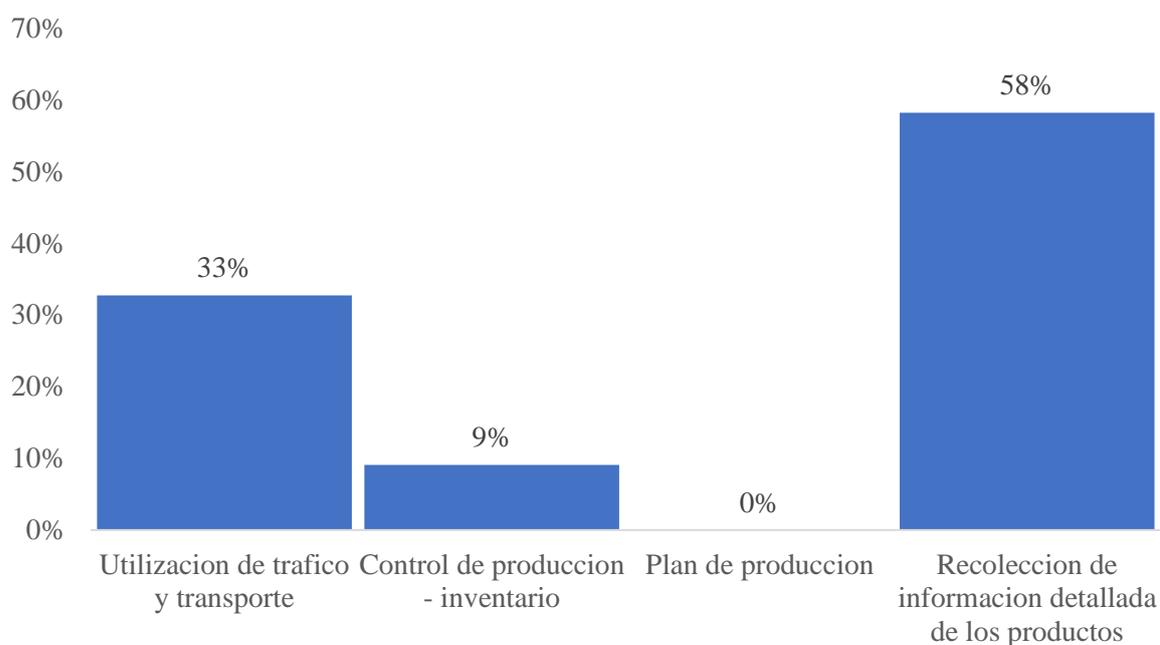
*Procesos y logística*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
utilización de tráfico y transporte	18	33%
Control de producción - inventario	5	9%
Plan de producción	0	0%
Recolección de información detallada de los productos	32	58%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 13**

*Procesos y logística*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 14 y figura 13, se evidencia el 58% de los propietarios aplican estrategias de procesos y logística mediante la recolección de información detallada de los productos, es decir que los negocios se centran en brindar productos de calidad, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, No obstante, el 33% de los negocios dan uso de la utilización de tráfico y transporte, identificándolos como negocios que tienen circulación acelerada de la compra y venta de productos.

## 11. ¿Aplica la matriz FODA para analizar la situación interna y externa del negocio?

**Tabla 15**

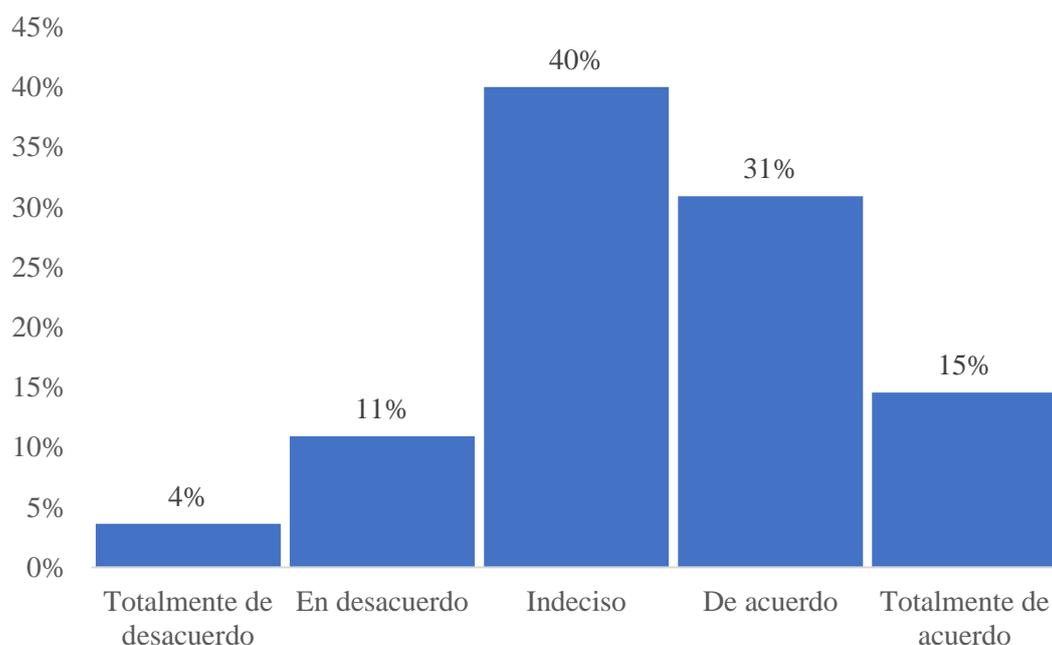
*Matriz FODA*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	6	11%
Indeciso	22	40%
De acuerdo	17	31%
Totalmente de acuerdo	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 14**

*Matriz FODA*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 15 y figura 14, se evidencia que 15% de los negocios dan uso de la matriz FODA para identificar la situación actual de la actividad comercial, permitiéndoles identificar las ventajas y desventajas que puede tener el negocio. Sin embargo, refleja un índice alto del 40% de los negocios que no aplican matrices de análisis, creando incertidumbre y desconocimiento del sector en el que se labora.

## 12. ¿Analiza el desempeño y la participación de sus productos o servicios en el mercado?

**Tabla 16**

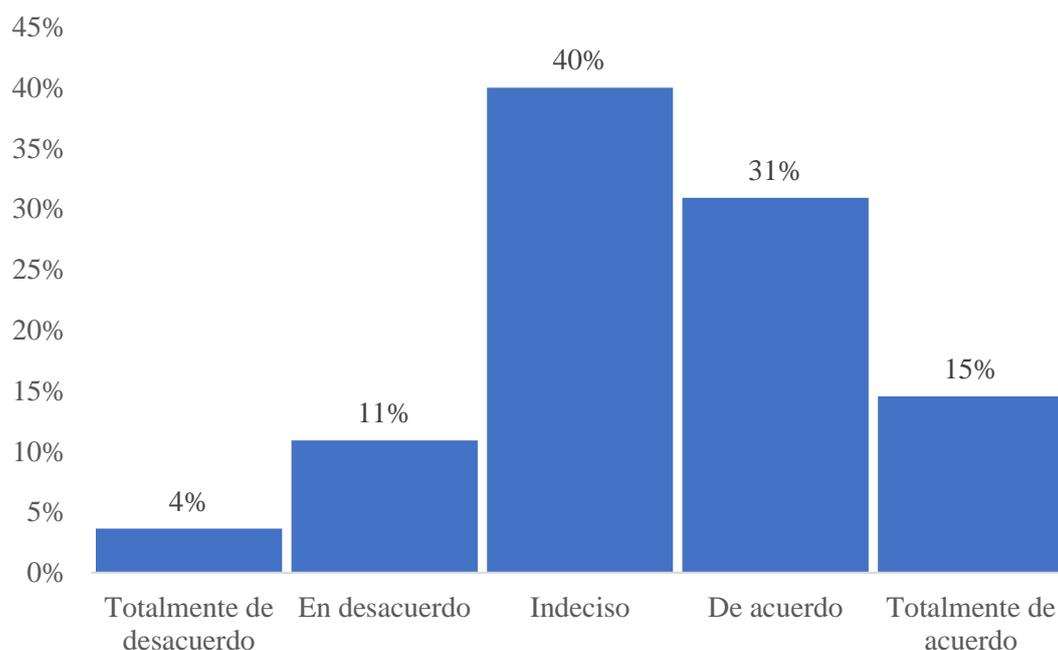
*Matriz BCG*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	6	11%
Indeciso	22	40%
De acuerdo	17	31%
Totalmente de acuerdo	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 15**

*Matriz BCG*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 16 y figura 15, se evidencia que el 15% de los propietarios analizan el desempeño y la participación que tiene los productos o servicios en el mercado, es decir identifican y determinan el crecimiento y la participación que tiene sus negocios en el mercado local. No obstante, el 40% de los negocios solo compran y venden artículos sin tener en cuenta con que producto o servicio da a conocer su negocio.

### 13. ¿Aplica indicadores de gestión para medir y controlar las actividades del negocio?

**Tabla 17**

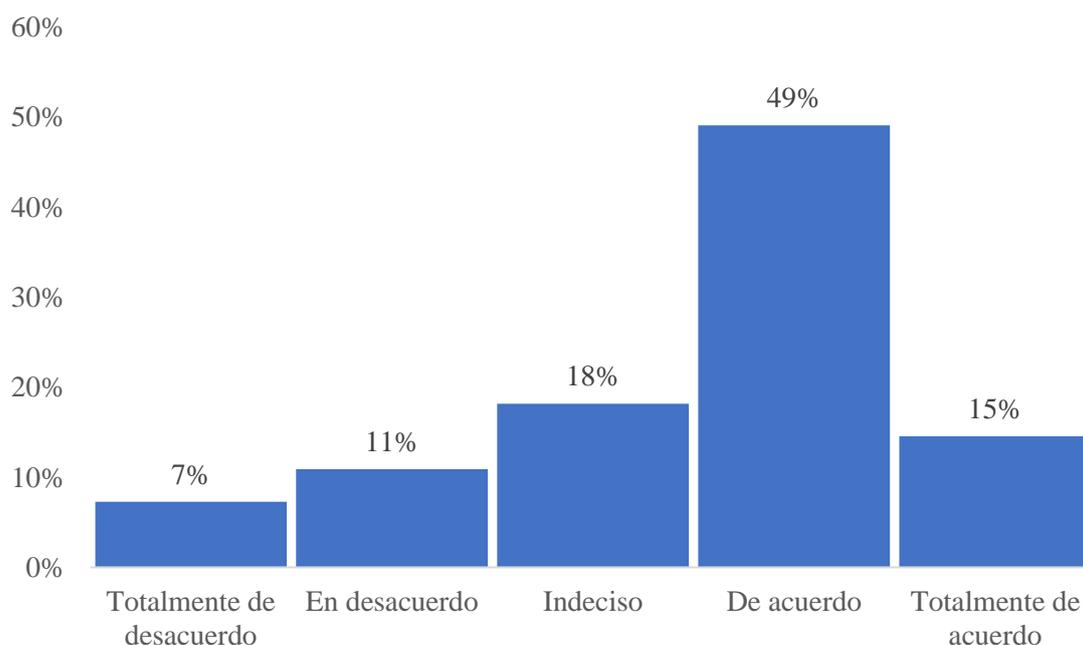
*Indicadores de gestión*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	6	11%
Indeciso	10	18%
De acuerdo	27	49%
Totalmente de acuerdo	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 16**

*Indicadores de gestión*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 17 y figura 16, evidencia que el 49% de los propietarios dan respuesta al uso de indicadores de gestión para medir las actividades de los negocios, por ende, tiene control de los procesos que se van realizando día a día. No obstante, se refleja un mínimo del 7% que representa a los negocios que ya tiene mucho tiempo laborando en el mercado, lo cual tiene poco interés de aplicar indicadores que midan sus actividades.

#### 14. ¿Cuál de estos procesos considera que su negocio necesita mejorar?

**Tabla 18**

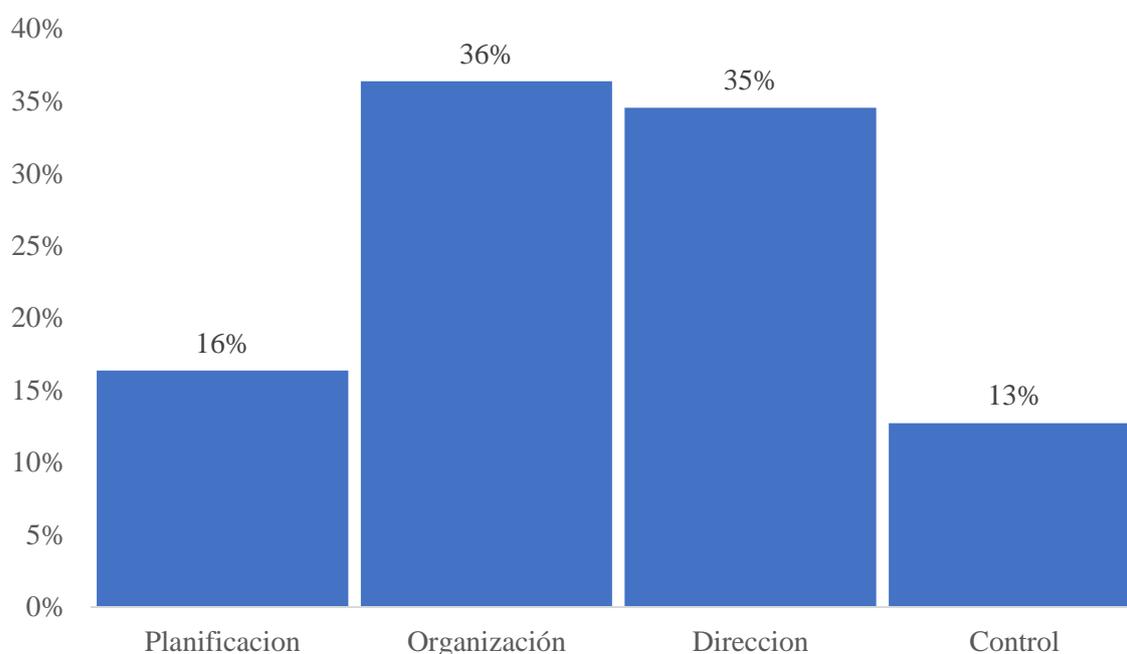
*Modelo de gestión estratégico*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Planificación	9	16%
Organización	20	36%
Dirección	19	35%
Control	7	13%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 17**

*Modelo de la gestión estratégico*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 18 y figura 17, se evidencia que 36% de los propietarios indican que el proceso que necesitan mejorar es el de organización, ya que desde el enfoque de infraestructura los productos no tienen un correcto espacio donde se visualicen de manera en que el cliente le llame la atención y realice la compra; además el 35% de los encuestados indican que necesitan mejorar la dirección y el cumplimiento de las actividades, ya que para algunos procesos suelen demorar mucho tiempo en cumplirse, porque consideran que hay actividades que no están de acuerdo a la acción que se desea realizar.

## 15. ¿Qué factor considera importante para emprender?

**Tabla 19**

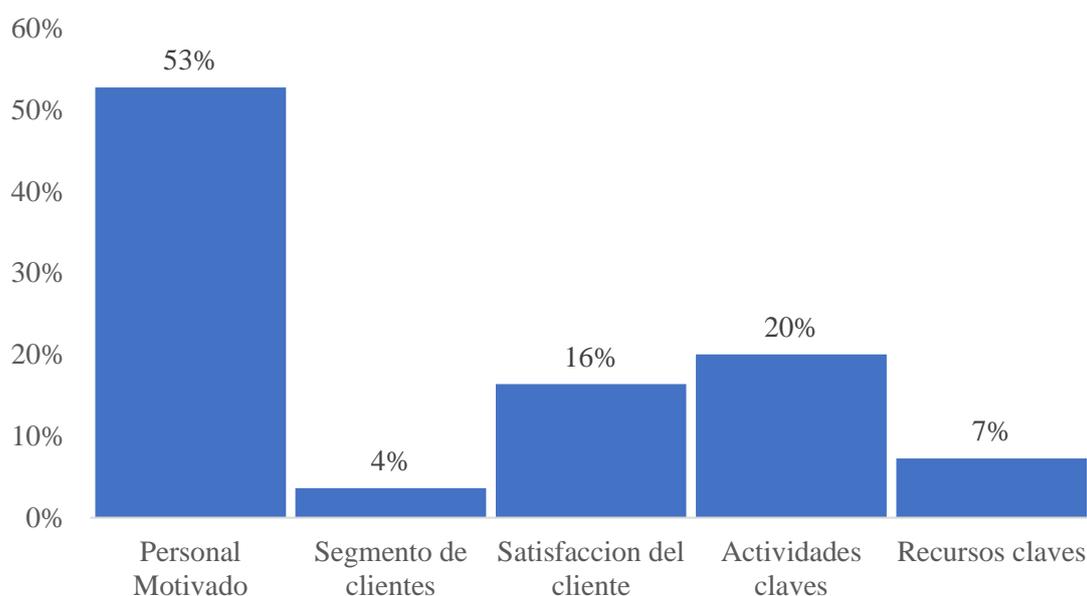
*Modelo de la organización emprendedora*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Personal Motivado	29	53%
Segmento de clientes	2	4%
Satisfacción del cliente	9	16%
Actividades claves	11	20%
Recursos claves	4	7%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 18**

*Modelo de la organización emprendedora*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 19 y figura 18, se evidencia un 53% de los propietarios consideran que el factor más importante para emprender es tener y contar con personal motivado, donde haya un buen trato y respetar opiniones y el cumplimiento de las actividades que realizan; Este factor es muy importante ya que, al tener personal de calidad la atención hacia al cliente será óptima y hará que el cliente se sienta satisfecho en la adquisición de productos o servicios. No obstante, el 4% refleja que otro factor necesario es la segmentación de clientes, identificar las necesidades y expectativas de los clientes da una ventaja en brindar productos o servicios que están acorde al sector en el que se encuentra.

## 16. ¿Cuál de estas acciones considera que necesita su negocio para generar ventaja competitiva?

**Tabla 20**

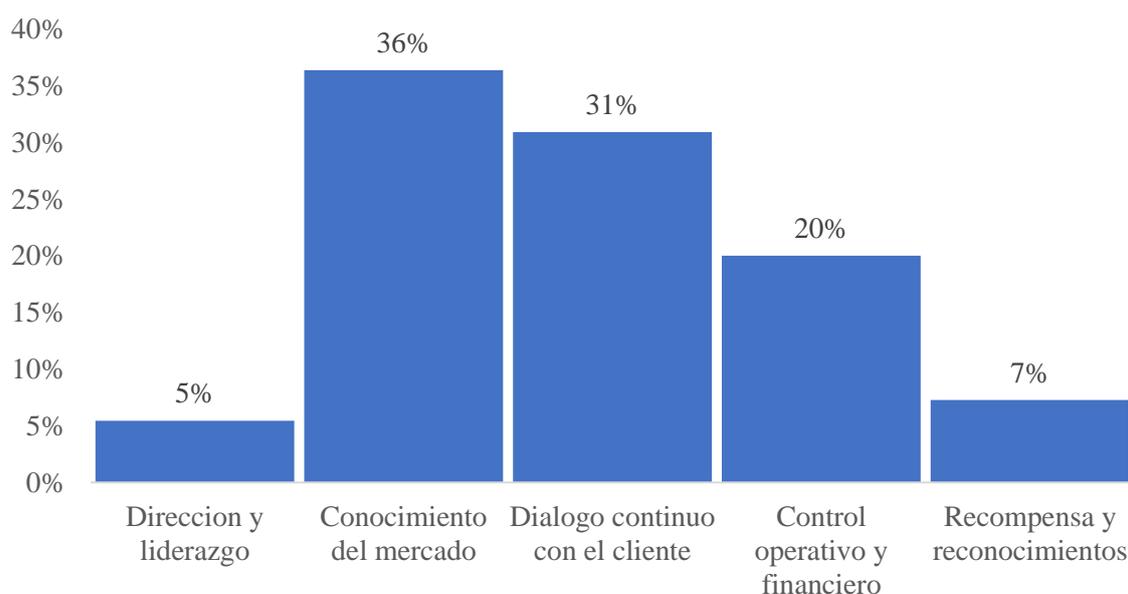
*Modelo de la organización innovadora*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dirección y liderazgo	3	5%
Conocimiento del mercado	20	36%
Dialogo continuo con el cliente	17	31%
Control operativo y financiero	11	20%
Recompensa y reconocimientos	4	7%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

**Figura 19**

*Modelo de la organización innovadora*



*Nota:* Encuesta dirigida a propietarios

En relación con la tabla 20 y figura 19, se evidencia el 36% de los encuestados indican que para generar ventaja competitiva requieren del conocimiento del mercado ya que indican que tiene problemas en que hay productos o servicios que permanecen mucho tiempo en vender o adquirir, lo cual genera pérdida. No obstante, el 31% refleja que, para tener una ventaja ante los demás negocios, requieren de un dialogo continuo con el cliente, lo cual se les complica porque no cuentan con técnicas donde el cliente no se sienta presionado en brindar información sobre la atención o servicio del negocio.

## Resultados

### *Resultados del primer objetivo específico*

Respecto a los resultados obtenidos mediante el uso de los instrumentos de recopilación de información, se elabora la matriz FODA con la finalidad de analizar la situación actual de los negocios de la comuna San Rafael.

**Tabla 21**

*Matriz FODA de los negocios de la Comuna San Rafael*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1. Generación de políticas en base a principios y valores para la realización de las actividades.	D1. Definir filosofía empresarial
F2. Se anticipan mediante el análisis de oportunidades, identificación de competencia	D2. Inapropiado organigrama funcional
F3. Fomenta la excelencia mediante la variedad de productos	D3. Desconocimiento del nivel de participación de productos
F4. Presupuesto para las actividades	D4. Desconocimiento del nivel de servicios
F5. Estrategias de redes sociales	D5. Falta de personal para la realización de actividades
F6. Atención al cliente	D6. Retraso de las actividades
F7. Utilización de recolección de información detallada de productos	D7. Escaso control financiero
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1. Cambio de funciones para crear actividades creativas	A1. Escenario de seguridad actual
O2. Mejora condiciones financieras	A2. Regulaciones de leyes
O3. Expansión en el comercio local	A3. Saturación de mercado
O4. Variedad de productos	A4. Negocios competentes
O5. Adquisición de maquinarias	A5. Fluctuaciones de precios en productos
O6. Tendencias del mercado	A6. Bajo índice de consumo de productos
O7. Factores socioeconómicos	A7. Bajo potencial de crecimiento

Nota: Elaborado mediante los resultados de las encuestas y entrevista.

## ***Resultados del segundo objetivo específico***

### **Resultado de encuesta a propietarios**

Respecto a los resultados obtenidos mediante el uso de los instrumentos de recopilación de información, se describe los tipos de estrategia que utilizan los negocios de la comuna San Rafael, se elabora una matriz de acuerdo con las áreas funcionales básicas de una empresa.

***Tabla 22***

*Estrategias utilizadas por los negocios de la Comuna San Rafael*

<b>Áreas funciones básicas de una empresa</b>	<b>Estrategias utilizadas</b>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de políticas en base a los valores y principios del negocio</li> <li>• Asignación de presupuesto en actividades</li> </ul>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de libros contables</li> </ul>
Ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en redes sociales</li> <li>• Posicionamiento de la marca</li> <li>• Recolección de información detallada de productos</li> </ul>
Logística y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de tráfico y transporte</li> <li>• Utilización de canales de comunicación</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado de los colaboradores</li> </ul>

*Nota:* Resultados obtenidos mediante los instrumentos de recopilación de información

Los negocios de la comuna San Rafael cumplen con las estrategias básicas para mantener la actividad comercial o de servicio, sin embargo, tienen dificultades de manera interna referente a su estructura ya que desconocen ciertas técnicas que pueden utilizar para optimar sus procesos y mejorar la funcionalidad del negocio; de las cuales con la implementación de un modelo de negocio o un modelo de gestión estratégica permitirá a los negocios de la comunidad mejorar las actividades mediante una estructura empresarial que dé como resultado el cumplimiento de los objetivos o metas en base a la participación y crecimiento del negocio.

## Discusión

A partir de los resultados objetivos por las encuestas y entrevista, se da respuesta a la pregunta de investigación: ¿De qué manera favorece un modelo de gestión estratégica al funcionamiento de los negocios de la Comuna San Rafael, provincia de Santa Elena?; se testifica que el modelo de gestión estratégica presenta un nexo muy importante, porque favorecer de una manera positiva ante las necesidades y complemento de las gestiones que realiza cada negocio, al ser un punto clave en la estructuración, manteniendo de la razón de ser y en la funcionalidad eficaz de los procesos administrativos.

En el artículo científico de Saquicela & Erazo (2019) titulado *modelo de gestión estratégica para las MiPymes que conforman el pasaje artesanal Azuayo* da a conocer que como estrategias en el área de marketing y ventas utilizan las redes sociales como técnica de captación de clientes, aumentar la participación y competitividad en el mercado; de igual manera en las estrategias de almacenaje y distribución dan paso a la aplicación de tráfico y transporte para la adquisición de productos o servicios ; Sin embargo presenta que los propietarios tienen el nivel de estudio secundario, de los cuales tiene mayor información sobre cómo realizar las gestiones de un negocio y poder cumplir con las necesidades de los clientes, en este sentido se evidencia que en la comuna San Rafael la mayoría de los negocios tienen un nivel académico primario. Además, otro aspecto que se relaciona con el trabajo de investigación es que se centra en la atención y satisfacción del cliente, en cambio de acuerdo con las encuestas hacia los propietarios nos indican que se centran en mantener motivado al personal para cumplir con los objetivos que se plantean.

De igual forma, Miño & García (2019) en el trabajo de investigación titulado *Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera*. Se relaciona con el trabajo de investigación porque presenta falencias de conocimiento de las necesidades y satisfacción del cliente, en cambio los resultados de esta investigación dan a conocer que los negocios de la comuna san Rafael tienen poca información sobre el mercado local, lo cual hace que desconozcan las perceptivas y las necesidades de los usuarios. En este sentido también se evidencia que poseen carencias en cuanto a los procesos de gestión interna y de planificación, que se asemeja al resultado en donde los negocios necesitan mejorar los procesos de organización y dirección en el desarrollo de las gestiones de las áreas departamentales, lo cual forman parte del proceso administrativo del negocio.

De la misma manera, el trabajo de titulación de Rivera (2022) titulado Modelo de gestión para el desarrollo de estrategias comerciales a microempresas en Salinas Cruz Oaxaca, presenta que para emprender un negocio se necesita tener relación directa con el cliente, en cambio la investigación refleja que para emprender se debe contar con personal motivado a fin de brindar excelente servicio y cumplir con las actividades de manera en que los colaboradores no se sientan desmotivados a causa de la incertidumbre. Además, al ser negocios familiares los propietarios se dedican a la actividad más de diez horas al día, lo cual se considera que mediante la creación de un organigrama funcional permitirá dividir otras de trabajo con las demás personas sin perder los espacios de actividad creativas que fomentan la participación y la dedicación de las acciones del negocio.

En relación con los objetivos de la investigación, se dio cumplimiento al primer objetivo específico, donde se analiza la situación actual de los negocios de la comuna San Rafael, identificando que los negocios se desempeña mediante conceptos básicos que disminuye su funcionalidad, a razón de esto se verifica que no cuentan con misión y visión, no asignan funciones y responsabilidades de acuerdo a las áreas departamentales, Tiene poco control y dirección de los procesos que realizan, desconocen la participación de los productos y servicios; al igual que las expectativas del cliente, por ende se considera que las acciones surgen del empirismo.

La investigación al ser de tipo descriptivo permitió describir los tipos de estrategias que utilizan los negocios de la Comuna San Rafael, por ende se clasificaron de acuerdo a las áreas departamentales básicos de una empresa, además esto permite ampliar un estudio futuro sobre la situación de los negocios comerciales y de servicios, ya que se brinda información necesaria para desarrollar variables y determinar un análisis correlacional entre el nivel de participación de los negocios y la funcionalidad del mismo. Para ello, la información que se obtenga brindara acciones que mejoren el direccionamiento y control de las gestiones que realiza cada negocio.

## **Propuesta**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se elabora la propuesta que permita direccionar y mejorar el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, el cual tiene como título:

### **Modelo integral de dirección estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena, año 2023.**

## **Introducción**

El modelo integral de dirección estratégica de R. David (2003) Permite efectuar prácticas de administración estratégica en el funcionamiento de las empresas. Es por esta razón que a través de los resultados obtenidos en la investigación se propone un tratamiento para la formulación, implementación y evaluación de estrategias; que tiene como propósito diseñar componentes en base a los procesos administrativas y a las áreas básica de una empresa.

Este modelo por lo general suele ser aplicado para grandes empresas donde se evidencia mayor formalidad debido a la cantidad de procesos y recursos que tiene la misma, en cambio en las empresas pequeñas la aplicación es de manera menos formal, aun así, esto no impide efectuar la práctica de dirección estratégica, aumentando la creatividad y la participación de todos los miembros de la empresa.

El presente modelo de dirección estratégica es un gran aporte para todos los negocios que aún están en el aspecto empírico, cambiando técnicas y estrategias que permitirán generar mayores beneficios y destacar la funcionalidad de la empresa. Sin embargo, esto dependerá del interés y del compromiso de parte de los agentes involucrados.

## **Fundamentación**

El modelo integral de dirección estratégica se fundamenta con las etapas de Fred R. David, porque tienen como objetivo lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y colaboradores de la empresa, lo cuales son creativos e innovadores en cuanto al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.

- **Etapa 1. Formulación de la estrategia:** desarrollo de la misión y visión; establecimientos de objetivos corto o de largo plazo; creación y evaluación de estrategias.

- **Etapa 2. Implementación de la estrategia:** Implantación de estrategias relacionados a la gerencia; implantación de estrategias relacionados a las áreas departamentales.
- **Etapa 3. Evaluación de la estrategia:** Medición y evaluación del rendimiento.

El **Objetivo general** consiste en presentar un modelo integral de dirección estratégica para la mejora del funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael de la provincia de Santa Elena.

Mientras que el **Alcance** que posee esta propuesta es corresponder a todos los negocios de la comuna San Rafael, dado que los propietarios serán quienes llevan a cabo el cumplimiento de las actividades. De igual forma, los resultados que se obtengan son a beneficio del funcionamiento de los negocios, contar con estructura organizacional que les permite identificar el mercado, utilizar estrategias y cumplir con los objetivos planteados.

## Desarrollo

Se presentan las siguientes etapas y se desarrolla las técnicas de funcionamiento acorde a los resultados que se obtuvieron mediante los instrumentos de recopilación de información.

### ETAPA 1: Formulación de la estrategia

- **Desarrollo de la visión y misión:** Los propietarios de los negocios de la comuna San Rafael deberán realizar la filosofía empresarial de acuerdo con los siguientes parámetros:

**Tabla 23**

*Elaboración de la Visión y Misión*

Visión	Misión
1. ¿Qué queremos llegar hacer?	1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. ¿Cuáles son las aspiraciones del negocio?	2. ¿Cuáles son los productos o servicios que se ofrece?
3. ¿Qué valores necesito?	

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 4. ¿Cuál es el propósito del negocio? | 3. ¿Dónde compite la empresa?                                     |
|                                       | 4. ¿La empresa tiene compromiso de crecimiento y de rentabilidad? |

*Nota:* Filosofía empresarial del negocio debe dar respuesta a las preguntas.

- **Establecimiento de objetivos de largo plazo:** Los propietarios deberán elaborar objetivos de acuerdo con la razón de ser del negocio y para ello deben de seguir las técnicas que se presentan:

**Tabla 24**

*Estrategias para establecer objetivos a largo plazo*

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>
Penetración en el mercado	Aumento de la participación en el mercado con productos o servicios actuales.
Desarrollo del mercado	Introducción de productos o servicios actuales en nuevos sectores.
Desarrollo de productos	Incremento de ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios.

*Nota:* Se escogieron tres estrategias acordes a los resultados de la encuesta.

- **Creación, evaluación de la estrategia y Selección de la estrategia:** Mediante los resultados obtenidos se desarrolla la creación de un organigrama funcional, con el fin de que los propietarios asignen responsabilidad a los colaboradores del negocio.

**Tabla 25**

*Elaboración del organigrama*

<b>Áreas Departamentales</b>	<b>Cargo o responsables</b>
Administrativa	Gerente General – Asistente
Financiera	Director Financiero
	Contador
	Tesorero
Ventas y Marketing	Director de ventas y marketing

Logística y distribución	Vendedores Director de logística y distribución Chofer - Asistente Auxiliar técnico Guardalmacén
Recursos Humanos	Director de Recursos Humano Asistente

---

Nota: El cuadro refleja los cargos necesarios para controlar el negocio.

## ETAPA 2: Implementación de la estrategia

- **Implementación de las estrategias de acuerdo con las áreas departamentales:**  
Los propietarios deben de realizar estrategias acordes a las áreas de su negocio, para ello se presentan las siguientes:

**Tabla 26**

*Estrategias de acuerdo a las Áreas funcionales*

Áreas Departamentales	Estrategias
Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talleres y seminarios</li> <li>2. Elaboración de planificación</li> <li>3. Definición de nuevos objetivos</li> <li>4. Optimización de recursos</li> </ol>
Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de inventarios</li> <li>2. Estructura de capital</li> <li>3. Gestión del efectivo</li> <li>4. Asignación de presupuestos</li> </ol>
Ventas y marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medios tecnológicos</li> <li>2. Promociones, ofertas y descuentos</li> <li>3. Ferias o compañías de publicidad</li> <li>4. Alianzas con otros negocios</li> </ol>
Logística y distribución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprar o rentar equipos y maquinarias</li> </ol>

	2. Tener un registro de entrada y salida de productos
	3. Tiempo de duración de las actividades
	4. Almacenamiento de los productos
	5. Abastecimiento de los productos
Recursos Humanos	1. Reclutar a través de agencias de empleo
	2. Capacitación del personal
	3. Reconocimiento y recompensas
	4. Evaluación de desempeño

*Nota:* Identificación de estrategias que pueden utilizar los negocios de la comuna San Rafael, para aumentar la funcionalidad del mismo.

### ETAPA 3: Evaluación de la estrategia

- **Medición y evaluación del rendimiento:** Después de escoger las estrategias según el área funcional, se debe medir y evaluar el rendimiento, por lo cual se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

**Tabla 27**

#### *Medición de la estrategia*

	... es el balance de las inversiones de la empresa?
¿Qué tan bueno...	... son los proyectos que se desarrollaron?
	... es la inversión en bienes o servicios?
	... es la gestión de actividades en el área de trabajo?
¿Cuáles son...	... las principales alternativas para el desarrollo de gestión?
	... las relaciones de factores internos y externos de una empresa?
	... los principales competidores del negocio?

*Nota:* Preguntas para medir la estrategia de manera cualitativa.

**Tabla 28***Evaluación de la estrategia*


---

¿La estrategia...	... Es congruente dentro de la empresa?
	... Es congruente con el ambiente?
	... Es apropiada en vista de los recursos disponibles?
	... Implica un grado aceptable de riesgo?
	... Posee un programa de tiempo adecuado?
	... Es viable?

---

*Nota:* Preguntas para verificación de la estrategia

**Conclusiones**

En conclusión, la implementación de un modelo integral de dirección estratégica permite a los negocios de la comuna San Rafael poseer direccionamiento en el desarrollo de las actividades, a su vez brinda una estructura en base a etapas que sirven para elaborar gestiones en relación a los objetivos a largo plazo, razón de ser y generación de estrategias acorde a las áreas departamentales o funcionales de una empresa; Siendo así, el presente modelo integral de dirección estratégica fomenta a la aplicación de un sistema de funcionalidad que da como resultado a la obtención de un buen desarrollo de las gestiones empresariales, optimizar recursos y mejorar la competitividad del negocio.

## Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, la elaboración de la matriz FODA a los negocios de la comuna San Rafael de la provincia de Santa Elena nos permite analizar la situación actual de los negocios de la comunidad, sin embargo, el desconocimiento de varios temas administrativos de parte de los propietarios genera el desaprovechamiento de los recursos que brinda la implementación del modelo de gestión estratégica. El diagnóstico evidencia el poco interés de definir una filosofía empresarial causando una desventaja en el direccionamiento del negocio; por un lado, la inapropiada asignación de funciones y responsabilidades provoca que los colaboradores no se hagan cargo de las actividades que deben realizar, a su vez la utilización de políticas en base a valores y principios brinda a los negocios la correcta realización de actividades, lo cual genera mayor participación y crecimiento en el mercado.

En conclusión, al segundo objetivo específico, se describió los tipos de estrategias que utilizan los negocios de la comuna San Rafael de la provincia Santa Elena, da como resultado que aplican estrategias de acuerdo a las áreas funcionales de una empresa; tales como en el *área de Administración*: Estrategias de generación de políticas en base a los valores y principios del negocio; *área Financiera*: Estrategia de Asignación de presupuesto en actividades, realización de libros diarios; *área de ventas y marketing*: Publicidad en redes sociales, Posicionamiento de la marca; *área de logística y distribución*: Recolección de información detallada de productos, utilización de tráfico y transporte; *área de recursos humanos*: Utilización de canales de comunicación, cuidado de los colaboradores; Del mismo modo se describe que los negocios desconocen como optimizar procesos o gestión del negocio, lo cual solo realizan las actividades de acuerdo a la experiencia que ellos han adquirido en otros trabajos.

El tercer objetivo se obtuvo mediante el análisis de datos mediante los instrumentos de recopilación de información, que da como resultado que los negocios necesitan establecer filosofía empresarial para establecer dirección y cumplimiento de las actividades; de un organigrama funcional debido a que los colaboradores desconocen las funciones que deben de cumplir y la realización de estrategias nuevas de acuerdo a las áreas departamentales, al dar paso a la elaboración de la propuesta con un modelo integral de dirección estratégica para los negocios de la comuna San Rafael que permite a los negocios efectuar practicas según las etapas de formulación, implementación y evaluación de estrategias.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con el primer objetivo específico, se recomienda a los propietarios de los negocios realizar un análisis situacional de manera recurrente, con el fin de cada cierto periodo obtener información actualizada de las actividades que se van realizando, de igual forma evaluar los beneficios de las estrategias que se utilizan. De esta forma el negocio tendrá un control óptimo ante todas las acciones que presente el entorno; además al contar con recursos necesarios, los negocios tendrán la capacidad de aumentar la captación, satisfacción y atención de los clientes.

De acuerdo con el segundo objetivo específico se recomienda dar al continuo uso de las estrategias en las áreas funcionales del negocio, lo cual genera mayor responsabilidad y cumplimiento de las actividades planteadas, ya que a través de ellas se puede contar con un ambiente de trabajo eficaz y por ende mejorar la funcionalidad, participación y crecimiento del negocio.

De acuerdo con el tercer objetivo específico se recomienda a los propietarios y los futuros empresarios que implementen el modelo integral de dirección estratégica en sus negocios, porque este modelo genera una ventaja competitiva mediante la creatividad y la participación de todos los miembros de la institución, permitiéndoles conocer de manera interna y a su vez mejorar el control de las actividades en base a las estrategias utilizadas.

## Referencias

- Aaron Bolivar & Antonio Poveda. (29 de mayo de 2022). *Gestión Financiera y Nivel de Endeudamiento en las MiPymes: Caso Provincia de Santa Elena, 2022*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2023, de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6334/9639#:~:text=Cabe%20destacar%2C%20que%20esta%20poblaci%C3%B3n,la%20Provincia%20de%20Santa%20Elena.>
- Agusta Valle. (2022). *La investigación decriptiva con enfoque cualitativo en educación*. (P. U. Perú, Ed.) Peú. Recuperado el 27 de Noviembre de 2023, de <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Ailyn Carrera. (2015). *Propuesta de Herramientas y Técnicas Aplicables a la Gestión de Instalaciones Hoteleras Cubanas*. (G. Verlag, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/Propuesta\\_de\\_Herramientas\\_y\\_T%C3%A9cnicas\\_Ap/CXUbcgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Propuesta_de_Herramientas_y_T%C3%A9cnicas_Ap/CXUbcgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Albert de Gregorio. (2003). *Introducción a la gestión estratégica* (UB Virtua ed.). Recuperado el 19 de Octubre de 2023, de <https://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Alexander Phimister & Albert Torruella. (2021). *EL libro de la innovacion - Guia practica para innovar en tu empresa*. (L. d. cabecera, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/el\\_libro\\_de\\_la\\_innovaci%C3%B3n/4cswEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/el_libro_de_la_innovaci%C3%B3n/4cswEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Amarilis Borja. (2020). *Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad*. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>
- Ana Amo. (2019). *Reclutamiento y selccion de personal* . (S. Editorial elearning, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/Reclutamiento\\_y\\_Selecci%C3%B3n\\_de\\_Personal/63fIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Reclutamiento_y_Selecci%C3%B3n_de_Personal/63fIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Ana Perez. (21 de Abril de 2016). *Formularios Google. Una herramienta estrella de Google*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://blogs.upm.es/observatoriogate/2016/04/21/formularios-google-una-herramienta-estrella-de-google/>
- Belén Zapata. (14 de Marzo de 2021). Al año del confinamiento en Ecuador: negocios que nacieron y cerraron en pandemia; otros siguen en la lucha. *EL UNIVERSO*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2023, de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/al-ano-del-confinamiento-en->

ecuador-negocios-que-nacieron-y-cerraron-en-pandemia-otros-siguen-en-la-lucha-nota/

Carlos Mendez. (2020). *Metodología de la investigación - Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. (A. Editorial, Ed.) Recuperado el 25 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n/pc16EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/pc16EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)

Carmen Yates. (2018). *La Excelencia Empresarial - Los procesos necesarios para una Gestión Innovadora*. (M. Ediciones, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_Excelencia\\_Empresarial/jDI8DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/La_Excelencia_Empresarial/jDI8DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2011). Ecuador. Recuperado el 25 de Noviembre de 2023, de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

David Sanchez. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. (B. Publishing, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/AN%C3%81LISIS\\_FODA\\_O\\_DAFO/6h0JEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/AN%C3%81LISIS_FODA_O_DAFO/6h0JEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)

Diaz Bravo. (16 de Noviembre de 2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

Emigdio Contreras. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Colombia. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Enrique Rus. (1 de Enero de 2021). *Investigacion cualitativa*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cualitativa.html>

Esperanza Rivera. (2022). *Modelo de gestion para el desarrollo de estrategia comercial a microempresas en Salinas Cruz, Oaxaca*. Salinas. Recuperado el 16 de Noviembre de 2023, de <http://148.222.11.200:8080/jspui/bitstream/123456789/3799/1/V150025%20Esperanza%20Rivera%20Rodr%C3%adguez%20-%20ESPERANZA%20RIVERA%20RODRIGUEZ.pdf>

Fidel Jaramillo. (18 de septiembre de 2022). *PRIMICIAS - EL PERIODISMO COMPROMETIDO*. Recuperado el 27 de diciembre de 2023, de Muchas empresas, pero poco emprendimiento: <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/muchas-empresas-poco-emprendimiento-ecuador/#:~:text=Entre%20enero%20y%20agosto%20de,empresas%20en%20el%20presente%20a%C3%B1o>.

- Fred R David. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (Novena Edición ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 6 de Diciembre de 2023, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Freddy Alvarez. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING*. Bolivia. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Gloria Miño & Alcides Garcia. (2019). Modelo de gestion estrategico productivo para microempresas artesanales de articulos en madera. . *Revista Investigacion de negocio*, 12. Recuperado el 16 de Noviembre de 2023, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100004)
- Graciela Monesterolo. (30 de Julio de 2020). Impacto del Covid-19 en las relaciones laborales en Ecuador. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 1. Recuperado el 27 de Diciembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/6002/600263979002/html/>
- Guillermo Westreicher. (1 de Mayo de 2020). *Método deductivo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito. Recuperado el 27 de Diciembre de 2023, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2017/Documentos\\_DIEE\\_2017/Documentos\\_DIEE\\_2017/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Boletin_Tecnico_DIEE_2017.pdf)
- Itziar Arriezu. (2023). *Análisis, toma de decisiones y actuación sobre producto* . Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/decisiones\\_producto\\_precio/unidad1\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/decisiones_producto_precio/unidad1_pdf2.pdf)
- Iván Torres. (2020). *El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional* (Vol. 22). Venezuela. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/880/88062542005/html/>
- Jaritza Soriano. (2019). *s estrategias de publicidad y su incidencia en las ventas de los negocios del sector comercial de las comunas de la Parroquia Chanduy provincia de Santa Elena*. Santa Elena. Recuperado el 27 de Diciembre de 2023, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4674/1/UPSE-TAE-2019-0029.pdf>
- Javier Rosas. (2011). *La Anticipación*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de <https://es.scribd.com/document/66963187/LA-ANTICIPACION>
- Jonathan Llamas. (1 de Julio de 2022). *Economipedia*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de Excel: <https://economipedia.com/definiciones/excel.html>
- Jorge Castro & Julio Fitipaldo. (2015 de 2015). La Encuesta como Técnica de Investigación, Validez y Confiabilidad. *Universidad de la empresa*, 4. Recuperado el 15 de

- Noviembre de 2023, de <https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/>
- Jorge Garcia & Javier Bermeo. (2018). *Logística Empresarial*. Machala, Ecuador. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14279/1/Cap.5-Dise%C3%B1o%20del%20proceso%20log%C3%ADstico.pdf>
- Jose Betancourt. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (eumed.net ed.). Recuperado el 19 de Octubre de 2023, de [http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/imagenes/NuevaWeb/MERCANTIL/gestion\\_estra.pdf](http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/imagenes/NuevaWeb/MERCANTIL/gestion_estra.pdf)
- José Huamancayo. (2018). *Valor del cliente y segmentación del programa Beca 18 de la carrera electrónica industrial instituto Avansys – Lima 2017*. Perú. Recuperado el 23 de Diciembre de 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18626/AGUIRRE\\_HJ.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18626/AGUIRRE_HJ.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley Orgánica de defensa del consumidor*. (2021). Ecuador. Recuperado el 25 de Noviembre de 2023, de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpctransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>
- LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y*. (2011). Quito, Ecuador. Recuperado el 25 de Noviembre de 2023, de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- López, J. (1 de Junio de 2020). *Población*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/poblacion.html>
- Luis Muñiz. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial - Una herramienta clave para el control de gestión*. (P. Editorial, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/Check\\_list\\_para\\_el\\_diagn%C3%B3stico\\_empresarial/w-buDQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Check_list_para_el_diagn%C3%B3stico_empresarial/w-buDQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Luis Pereyra. (2022). *Metodología de la investigación*. (Klik, Ed.) Recuperado el 25 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n/6e-KEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/6e-KEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Luz Alvarez. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Marco Dini & Giovanmi Stumpo. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. (CEPAL, Ed.) Recuperado el 27 de diciembre de 2023, de

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>

- María Gómez & Bernardo Gómez. (11 de Abril de 2018). *La investigación cuantitativa*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://canal.uned.es/video/5acf303eb1111f5a618b456d>
- Mario Uribe & Juan Reinoso. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. (E. d. U, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [https://www.google.com.ec/books/edition/Sistema\\_de\\_Indicadores\\_de\\_Gesti%C3%B3n/VTOjDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Sistema_de_Indicadores_de_Gesti%C3%B3n/VTOjDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Michael Quesada. (2013). *Antología - Diagnóstico cultural organizacional*. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/UNIDAD01/01.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD01/01.pdf)
- Michel Godet. (2015). *De la anticipacion de la accion - Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España. Recuperado el 22 de Noviembre de 2023, de [file:///C:/Users/USER/Downloads/De\\_la\\_anticipacion\\_a\\_la\\_accion.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/De_la_anticipacion_a_la_accion.pdf)
- Oscar Montalvo. (2016). *Diagnóstico empresarial - Análisis integral*. Recuperado el 19 de Octubre de 2023, de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7322/124365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pedro lopez & Sandra Fachelli. (2018). *Metodología de la invetsigacion social cuantitativa*. (U. A. Barcelona, Ed.) Recuperado el 27 de Noviembre de 2023, de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf)
- Ramón Ruiz. (16 de Julio de 2021). *El método Analítico*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de Historia y evolucion del pensamiento científico: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Rodrigo Varela. (2018). *Innovación empresarial*. Colombia. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>
- Victor Portugal. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 19 de Octubre de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>
- Vinicio Saquicela & Juan Erazo. (2019). Modelo de gestion estrategica para las mipymes que conforman el pasaje artesanal Azuayo. *Revista arbitrada interdisciplinaria KIONONIA*, 25. Recuperado el 16 de Noviembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440797>

## Apéndice

### Apéndice 1 Matriz de consistencia

Tema	Problema Planteamiento del problema	Objetivos Objetivo General	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	
<b>Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena, año 2023</b>	¿De qué manera favorece un modelo de gestión estratégica al funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena?	Identificar un modelo de gestión estratégica que favorezca al funcionamiento de los negocios de la comuna san Rafael, provincia santa elena.	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Diagnóstico de gestión	Diagnostico organizacional	<b>Alcance:</b> Descriptivo	
					Diagnostico funcional	<b>Enfoque:</b> Mixto	
					Elementos claves de gestión	Anticipación	<b>Métodos:</b> Inductivo, Deductivo
						Excelencia	
	a) ¿Cuál es la situación actual de los negocios de la comuna San Rafael?	a) Analizar la situación actual de los negocios de la comuna San Rafael.			Estrategias de gestión	Innovación	
						Control financiero	<b>Población:</b> Negocios
	b) ¿Qué tipo de estrategias utilizan los negocios de la comuna san Rafael?	b) Describir los tipos de estrategias que utilizan los negocios de la comuna San Rafael.			Herramientas y Técnicas de Gestión	Planificación de marketing	
						Reclutamiento y selección	
c) ¿Qué modelo de gestión estratégica se debe proponer para el funcionamiento de los negocios de la comuna san Rafael?	c) Proponer modelos de gestión estratégica para el funcionamiento de los negocios de la comuna San Rafael.		Modelo de gestión	Procesos y logística	<b>Muestra:</b> Negocios		
				Matriz FODA			
				Matriz BCG	<b>Técnicas de recolección:</b> Encuesta y Entrevista		
				Indicadores de gestión			
				Modelo sistema estratégico	<b>Instrumentos:</b> Cuestionario, guía de entrevista		
				Modelo de la organización emprendedora			
				Modelo de la organización innovadora			

## *Apéndice 2 Formato de entrevista*

### **Universidad Estatal Península de Santa Elena**

#### **Facultad de Ciencias Administrativas**

#### **Carrera de Administración de Empresas**

**TEMA:** MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS NEGOCIOS DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2023

#### **DATOS PERSONALES**

**Nombres y Apellidos:**

**Cargo:**

#### **Diagnóstico organizacional**

1. ¿Cuál es la importancia de que un negocio establezca misión y visión?
- 

#### **Diagnóstico funcional**

2. ¿Por qué es importante que los negocio cuente con un organigrama funcional?
- 

#### **Diagnóstico cultural**

3. ¿Cuál es la importancia de que un negocio tenga políticas de funcionamiento?
- 

#### **Anticipación**

4. ¿Por qué es importante que los negocios tengan la capacidad de anticiparse ante cambios del entorno?
- 

#### **Excelencia**

5. ¿Qué acciones puede mejorar la excelencia en el funcionamiento de un negocio?
- 

#### **Innovación**

6. ¿Por qué es importante que los negocios innoven sus actividades o procesos?
- 

#### **Control financiero**

7. ¿Qué estrategias de control financiero recomendaría para el funcionamiento de los negocios?
- 

#### **Planificación de marketing**

8. ¿Qué estrategias de planificación de marketing recomendaría para el funcionamiento de los negocios?
- 

#### **Reclutamiento y selección**

9. ¿Recomendaría que los negocios de la comunidad apliquen estrategias de reclutamiento y selección de personal?
- 

#### **Procesos de logística**

10. ¿Cuál es la importancia de un negocio controle los procesos de logística y de inventario?
- 

#### **Matriz FODA**

11. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas puede identificar en un negocio creado empíricamente?
- 

#### **Matriz BCG**

12. ¿Considera que los negocios clasifican los productos para diferenciarse en el mercado?
- 

#### **Indicadores de gestión**

13. ¿Cuál es la ventaja de que los negocios utilicen indicadores de gestión en el desarrollo de sus actividades?
- 

#### **Modelo sistema estratégico**

14. ¿Por qué los negocios deben aplicar técnicas de direccionamiento estratégico?
- 

#### **Modelo de la organización emprendedora**

15. ¿considera que los negocios conocen las necesidades de los clientes?
- 

#### **Modelo de la organización innovadora**

16. ¿considera que los negocios integran actividades nuevas para mantener motivado al personal?
- 

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Apéndice 3 Formato de Encuesta****Universidad Estatal Península de Santa Elena****Carrera de Administración de Empresas**

**Tema:** Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael, provincia de Santa Elena, año 2023.

<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>	<b>Nivel académico</b>
<input type="checkbox"/> 18 – 26	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Superior
<input type="checkbox"/> 27 – 35	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Media
<input type="checkbox"/> 36 – 44		<input type="checkbox"/> Básica
<input type="checkbox"/> 45 o más		<input type="checkbox"/> Sin educación

Nombre del negocio: \_\_\_\_\_

**Diagnóstico organizacional**

1. ¿El negocio cuenta con Misión y Visión?

- Totalmente en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Indeciso  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

**Diagnóstico funcional**

2. ¿El negocio está constituida por un organigrama donde describe las funciones de cada persona?

- Totalmente en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Indeciso  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

**Diagnóstico cultural**

3. ¿Genera políticas para la realización de las actividades del negocio?

- Totalmente de desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Indeciso  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

**Anticipación**

4. ¿Cómo el negocio se anticipa ante los eventos del entorno?

- Identifica la competencia  
 Participa en una red de contactos  
 Analiza oportunidades futuras  
 No tiene necesidad de anticiparse

**Excelencia**

5. ¿Con qué factor fomenta la excelencia del negocio?
- Objetivos Claros
  - Incentivos para el personal
  - Variedad de productos
  - Satisfacción del cliente
  - Otro, mencione \_\_\_\_\_

**Innovación**

6. ¿Desarrolla ideas innovadoras en las actividades del negocio?
- Totalmente de desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Indeciso
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**Control Financiero**

7. ¿Qué estrategias de control financiero utiliza en el negocio?
- Establece presupuesto de las actividades
  - Realiza flujos de caja
  - Realiza libros contables
  - Lleva contabilidad
  - Otro, mencione \_\_\_\_\_

**Planificación de marketing**

8. ¿Qué estrategias de marketing utiliza en el negocio?
- Estrategias de publicidad en redes sociales
  - Estrategias de publicación en buscadores
  - Estrategias de posicionamiento de una marca
  - Estrategias de segmentación de mercado
  - Otro, mencione \_\_\_\_\_

**Reclutamiento y selección**

9. ¿Qué estrategias de reclutamiento y selección de personal utiliza en el negocio?
- Promueve la cultura laboral del negocio
  - Cuida de los empleados
  - Utiliza canales de comunicación
  - Capacita a todos los empleados
  - Otro, mencione \_\_\_\_\_

**Procesos de logística**

10. ¿Qué estrategias utiliza en sus procesos y logística?
- Utilización de tráfico y transporte
  - Control de producción – inventario
  - Plan de producción
  - Recolección de información detallada de los productos
  - Otro, mencione \_\_\_\_\_

**Matriz FODA**

11. ¿Aplica la matriz FODA para analizar la situación interna y externa del negocio?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Indeciso
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**Matriz BCG- Matriz de portafolio corporativo**

12. ¿Analiza el desempeño y la participación de sus productos o servicios en el mercado?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Indeciso
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**Indicadores de gestión**

13. ¿Aplica indicadores de gestión para medir y controlar las actividades del negocio?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Indeciso
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**Modelo de sistema estratégico**

14. ¿Cuál de estos procesos considera que su negocio necesita mejorar?
- Planificación
  - Organización
  - Dirección
  - Control

**Modelo de la organización emprendedora.**

15. ¿Qué factor considera importante para emprender?
- Personal motivado
  - Segmento de clientes
  - Satisfacción del cliente
  - Actividades claves
  - Recursos claves

**Modelo de la organización innovadora**

16. ¿Cuál de estas acciones considera que necesita su negocio para generar ventaja competitiva?
- Dirección y Liderazgo
  - Conocimiento del mercado
  - Dialogo continuo con el cliente
  - Control operativo y financiero
  - Recompensa y reconocimientos

**¡MUCHAS GRACIAS!**

*Apéndice 4 Listado de negocios de la comuna San Rafael - parroquia Chanduy 2023*

<b>Número</b>	<b>Nombre de los negocios</b>	<b>Nombre del propietario</b>
1	Tienda Jane	Edison Quimi Dominguez
2	Mini tienda Nathaly	Melissa Ramos
3	Bazar Dalina	Dalina José Ramírez
4	Mini tienda y bazar Elizabeth	Martha Asencio José
5	Tienda Lady – Panadería	Neicer Quimi Quimi
6	Tienda Kevin	Nilda Torres Torres
7	Venta de calzado – dejando huellas	Jenny Torres Torres
8	Peluquería Unisex – Albis	Alba Torres Cristóbal
9	Comercial Liz	Julio Villon Lindao
10	Fashions N & L	Noemi Garzón Quimi
11	Milagritos - Comercial	Verónica Vera Orrala
12	Novedades Yudy	Elsi Asencio Baquerizo
13	Frutería Asencio	Leónidas Asencio Asencio
14	Angie Store	Petita Asencio Lindao
15	Tienda de víveres Ester	Petita Asencio Lindao
16	Novedades G & R	Santiago Garzón Quimi
17	La parada del Sabor	Ana Dominguez Villon
18	Mini bazar - Maura	Maura Asencio Quimi
19	Peluquería de Rosita	Rosa de la Cruz Banchón
20	Pulpas y frutas	Juan Narváez Vega
21	Confecciones del Roco	Katalina Torres Quimi
22	Bazar Narcisa de Jesús	Gertrudis Villon Banchón
23	Aire libre – refrescos y piqueos	Bella Villon Lindao
24	Tienda Víveres – María Auxiliadora	Francisco Lindao Dominguez
25	Panadería y pastelería Jostyn Steven	Rubén de la Rosa Lino
26	Plástico y fiesta Zoilita	Antonio Lindao Tircio
27	Nando Cell	Karen torres Vera
28	Comercial Isabel Cristina	Isabel Cristina

---

29	Tienda el chino	Felipe Banchón López
30	Minimarket Cecilia	Alex Villon Lindao
31	Bazar Elizabeth	Mario Villon Banchón
32	Puesta de Sol – Comidas Rápidas	Milay Mera Quimi
33	Solutech	Jonathan Quimi Quimi
34	Comercial Lady	Lady Quimi Quimi
35	Petita Store	Petra Villao Laínez
36	Tienda ISA	Isabel Asencio Villon
37	Novedades Juanita	Juanita Mite Quimi
38	Novedades Jehová Jireth	Grelia Plúas Asencio
39	Tienda Paola	Paola Villon Piguave
40	Las delicias de Rosy – Comida Rápida	Rosy Dominguez Villon
41	Mini bazar Juan	Juan Quimi Baquerizo
42	Tienda Mizack – artículos para el hogar	Genesis Asencio Quimi
43	Ammer – productos de limpieza	Ángel Asencio Quimi
44	Panadería de Fredy	Fredy Quimi Baquerizo
45	Comercial Rosita	Carlos Cruz Morocho
46	Bazar Ingri	Íngrid Quimi
47	Papelería Cesia	Rut Rivas Ochoa
48	Farmacia Jesús del gran poder	Domitila Gloria Baquerizo
49	Panadería y Pastelería Elizabeth	Yuliana Asencio Lindao
50	Bazar Leoncio	Leoncio Quimi Cruz
51	Mini tienda corazón de Jesús	Ricardo Asencio Villon
52	Comida Rápida Patricia	Patricia Vera Tigrero
53	Detallitos Maileni	Mirna Dominguez Quimi
54	Tienda Olga	Olga Lindao Baquerizo
55	Taller de moto el Papi	Luis Mendoza Gómez

---

*Apéndice 5 Solicitud de validación de documentos*

Facultad de Ciencias Administrativas  
Administración de Empresas

---

La Libertad, 22 noviembre de 2023

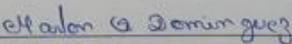
**ING. SABINA VILLÓN, MGTR.**  
Docente de la Carrera de Administración de Empresas

Reciba un cordial saludo.

Yo, QUIMI DOMINGUEZ ARNOLD MARLON con C.I. **0928311430**, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar a usted, su valiosa colaboración como experto en validación de los instrumentos de recolección de datos para su respectiva aplicación del área de competencia, importante para el desarrollo de la siguiente investigación: **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS NEGOCIOS DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023”**, trabajo presentado como requisito para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, bajo la tutoría académica del ECON. FÉLIX TIGRERO, MGTR. Adjunto la matriz tanto de consistencia y el formato de los instrumentos.

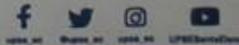
Agradeciendo de antemano su colaboración, me suscribo a usted.

Atentamente.

  
C.I.: 0928311430

*UPSE, crece sin límites*

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador  
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131  
www.upse.edu.ec



**Apéndice 6 Informe de validación de instrumentos - Entrevista**



**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Administración de Empresas**

---

**FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

**1. DATOS GENERALES:**

**Título de la investigación:** Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael provincia de Santa Elena. año 2023.

**Autor del instrumento:** Quimi Domínguez Arnold Marlon

**Nombre del instrumento:** Encuesta

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación				✓	

**3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

( ✓ ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

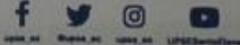
**Lugar y fecha:** La libertad, 28 de noviembre del 2023




---

**Firma del Experto Informante**  
**ING. SABINA VILLÓN, MGTR.**

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador  
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131  
[www.upse.edu.ec](http://www.upse.edu.ec)



**Apéndice 7 Certificado de validación de instrumentos**

**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Administración de Empresas**

---

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE**  
**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:**

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Modelo de gestión estratégica para los negocios de la comuna San Rafael provincia de Santa Elena año 2023." planteado por el estudiante Quimi Domínguez Arnold Marlon, doy por valido los siguientes formatos presentados.

1. Encuesta.
2. Entrevista.

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas en base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

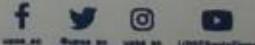
La libertad, 28 de noviembre del 2023



**ING. SABINA VILLÓN, MGTR.**  
Docente de la Carrera de Administración de Empresa

*UPSE, crece sin límites*

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador  
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131  
[www.upse.edu.ec](http://www.upse.edu.ec)





**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

		PERÍODO ACADÉMICO 2023-2																		
		2023																		
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
No.	Actividades planificadas	4-9	11-16	18-23	25-30	2-7	9-14	16-21	23-28	30Oct-4Nov	6-11	13-18	20-25	27Nov-2Dic	4-9	11-16	18-23	25-30	FECHA	
	Presentación de Anteproyecto																			
	Designación de tutores y especialistas																			
	Aprobación de temas																			
1	<i>Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:</i>																			
2	Introducción																			
3	Capítulo I Marco Referencial																			
4	Capítulo II Metodología																			
5	Capítulo III Resultados y Discusión																			
6	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																			
7	Certificado Antiplagio																			



## Apéndice 8 Evidencia de tutorías

