



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

### **PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Diseño de un modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Guayaquil, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestra en Administración de Negocios - MBA

#### **AUTORA:**

Delgado Ortiz, Josselin Yazmin (ORCID: 0000-0002-2043-3618)

#### **ASESOR:**

Dr. Salazar Salazar, Elmer Bagner (ORCID: 0000-0002-8889-9676)

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

**PIURA – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación lo dedico a mi familia, en especial a mi madre y mi padre que estuvieron siempre pendientes del desarrollo de mi carrera profesional, asimismo, a mis hermanos y hermanas que me apoyaron en todo momento.

Josselin Delgado

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme terminar con éxito este trabajo de investigación, sin él no hubiese sido posible culminarlo; extendiendo mi agradecimiento total a mi familia que estuvo siempre en los momentos difíciles de este caminar; a la Universidad “César Vallejo” que como centro educativo y especializado me dio la oportunidad de adquirir conocimientos nuevos que me servirán en mi carrera profesional; a mis queridos docentes que me atiborraron de conocimientos para que sea una mejor especialista en el campo de la administración; a mi apreciado y distinguido Asesor de tesis, el Dr. Elmer Salazar que me condujo hasta el desarrollo final de esta tesis de posgrado, por su paciencia y dedicación infinitas gracias. Finalmente, a todos mis amigos y conocidos les agradezco por estar presente siempre y estar pendientes de mi vida personal y profesional.

Josselin Delgado

## Índice de contenidos

Carátula	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. MARCO METODOLÓGICO .....	16
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	16
3.2. Variables y operacionalización .....	16
3.3. Población, muestra y muestreo.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.5. Procedimientos.....	19
3.6. Método de análisis de datos .....	20
3.7. Aspectos éticos .....	20
IV. RESULTADOS .....	
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES.....	46
VII. RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS.....	48
ANEXO	

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Recursos humanos que intervienen en el proyecto de investigación .....	41
<b>Tabla 2.</b> Equipos y materiales empleados en la investigación .....	41
<b>Tabla 3.</b> Bienes de servicios.....	42
<b>Tabla 4.</b> Otros servicios.....	43
<b>Tabla 5.</b> Presupuesto de la investigación .....	43
<b>Tabla 6.</b> Cronograma de ejecución.....	44

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Estrategias de empresas manufactureras .....	16
<b>Figura 2.</b> Análisis del FODA del sector manufacturero.....	20
<b>Figura 3.</b> Factores que desequilibran la demanda de producto manufacturados.....	21
<b>Figura 4.</b> Control interno empresarial .....	23
<b>Figura 5.</b> Planificación estratégica empresarial .....	24

## Resumen

El objetivo general de la investigación fue: Diseñar un modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Guayaquil, 2021. La investigación es descriptiva, de tipo propositiva, no experimental porque no se manipulan los datos, únicamente se los observan y se realizan los análisis respectivos; los principales resultados de la investigación fueron, en el primer objetivo específico se pudo determinar la situación actual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, mediante un análisis FODA y una matriz de Ishikawa, estos instrumentos ayudaron a conocer las necesidades del sector; así mismo, en el segundo objetivo específico, mediante una ficha documental se pudo determinar el modelo organizacional adecuado para las pymes del sector manufacturero, en el tercer objetivo específico mediante una ficha documental de la dimensión financiera y económica se pudo destacar el problema a estudiar, los cuales ayudaron a proponer un modelo organizacional para dar cumplimiento al objetivo general.

**Palabras claves:** Modelo organizacional, pymes, manufacturero

## **Abstract**

The general objective of the research was: Design an organizational model to increase the profitability of small and medium-sized companies in the manufacturing sector in Guayaquil, 2021. The research is descriptive, propositional, not experimental because the data is not manipulated, it is only they are observed and the respective analyzes are carried out; the main results of the research were: The main results of the research were, in the first specific objective it was possible to determine the current situation of SMEs in the manufacturing sector in Guayaquil, through a SWOT analysis and an Ishikawa matrix, these instruments helped to know the needs of the sector; Likewise in the second specific objective, through a documentary file it was possible to determine the appropriate organizational model for SMEs in the manufacturing sector, in the third specific objective through a documentary file of the financial and economic dimension, the problem to be studied could be highlighted, which helped to propose an organizational model to fulfill the general objective.

**Keywords:** Organizational model, SMEs, manufacturing



## I. INTRODUCCIÓN

Según Castillo (2019), afirma que, a lo largo de la historia, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han coadyuvado a dinamizar la economía de las familias en países en vías de desarrollo principalmente, en la actualidad, se las considera como un pilar fundamental para la creación de empleo, aumento de los ingresos y creación de economías de escala, que ayudan a estructurar los mercados de bienes y servicios, generando empleo. Sin embargo, y pese a esta gran importancia que poseen las Pymes, también presentan serios problemas de corte administrativo, que limitan la capacidad de posesionarse en el mercado y ser competitivos. Estos problemas se presentan básicamente en su estructura organizacional; en la falta de división de puestos de trabajo; en estructuras y organizaciones que son familiares, no existe jerarquía de mandos superiores; y la toma de decisiones las hace cualquier trabajador.

De acuerdo con el **aspecto internacional**, se tomó en consideración el reporte emitido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2019), donde afirma que no existen entidades públicas en Latinoamérica especializadas y que logren un desarrollo sostenible, y así puedan tener una participación activa en el mundo empresarial, esto ocurre porque las políticas internas organizacionales y administrativas no están bien definidas, estas unidades productivas no cuentan con manuales de gestión o modelos que ayuden a una adecuada planificación de las actividades productivas y comerciales, por lo que se ven afectadas en sus utilidades.

Así mismo, según Durán (2018), en su estudio realizado en países de Brasil, Colombia y Perú, afirma que en estos países latinoamericanos las pymes del sector manufacturero tienen importantes aportes en la producción total porque tienen acceso a la tecnología e innovación, sin embargo, estas medianas empresas presentan estructuras similares entre sí, y se centran en problemas organizacionales poco sólidos, las mayorías de estas empresas son familiares y no consolidan su

direccionamiento, porque no definen con claridad los procesos a seguir, lo que se ve reflejado en la contracción de la rentabilidad y quiebra definitiva en el corto plazo.

Continuando con la misma tendencia, y abordando el **aspecto nacional** del problema de investigación, se cita al autor Arguello (2019), donde sostiene que en Ecuador el escenario es muy complejo en emprendimientos de actividades manufactureras, si bien estas pymes son dinámicas en el mercado, estas no logran mantenerse a lo largo del tiempo a causa de la falta de organización e innovación, la capacidad instalada es limitada y las importaciones de maquinarias e insumos para dinamizar su ciclo productivo es costoso, lo que impacta negativamente en su rentabilidad, por lo que dejan de operar en el mercado.

Según la autora Romero (2018), donde afirma que el sector manufacturero cumple con un rol significativo por lo que permitir el desarrollo de encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, y ser capaz de generar empleo y valor agregado, sin embargo, los problemas están vinculados a una falta de gestión administrativa y organizativa, lo que hace que estos emprendimientos no subsistan en el tiempo, desencadenando una baja productividad agregada, por lo que se necesita el diseño de un modelo organizativo que vincule estos aspectos, a más de acceso al crédito y la tecnología.

Luego se aborda el **aspecto local**, En la ciudad de Guayaquil, según Delgado (2019), indicó que los problemas que poseen las pymes se ahondan cada vez más, al ser una de las ciudades con mayor movimiento económico y comercial, donde el flujo migratorio es alto, los problemas organizacionales internos de las pymes y que las vuelven insostenibles en el mercado se basan en: la división departamental, esta no es clara, es decir, las actividades a realizar por los trabajadores es confusa; existen colaboradores que realizan tareas que no son pertinentes a su área de trabajo; el ambiente laboral tóxico, debido a los cambios en los horarios de trabajo y un bajo incentivo laboral, este clima laboral no es adecuado para el mejoramiento y desarrollo organizacional.

Por otro lado, las políticas internas organizacionales y empresariales no son cumplidas en la mayoría de las pymes porque no están expresadas formalmente, y no existe un cumplimiento de objetivos y metas a corto o largo plazo, esto hace que las áreas dentro de la organización sean poco colaborativas entre sí, aumentando la tasa de rotación del personal, es decir, existe inestabilidad laboral, por lo que las pymes deben contratar nuevo personal e invertir en capacitación, inducción, y proceso de integración.

El planteamiento del problema fue: ¿De qué manera el diseño de un modelo organizacional incrementará la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Guayaquil, 2021?

La justificación este trabajo tiene relevancia científica porque ha tomado referencias de autores que han postulado teorías que ayudarán al desarrollo de este tema investigativo, son de corte académico y profesional, teorías de administración y emprendimiento que justifican la realización de este trabajo. Así mismo, posee relevancia económica, porque genera liquidez al sistema productivo nacional, estimula la rentabilidad y estabilidad económica en las pymes del sector manufacturero.

Se planteó el siguiente objetivo general: Diseñar un modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Guayaquil, 2021. Mientras que, los objetivos específicos fueron: Diagnosticar la situación actual de las pymes de sector manufacturero en Guayaquil, 2021; Identificar el modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021 y Evaluar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Luego de plantear la realidad problemática de la investigación, se procede a fortalecer el trabajo con textos académicos y científicos que han abordado estudios en aspectos internacionales, nacionales y locales.

En lo que concierne a los antecedentes, en el *ámbito internacional* se destaca la autora Vásquez (2020), en su trabajo titulado: **“Modelo organizacional y su influencia en la rentabilidad de la empresa ABALI CONTRATISTAS S.A.C., Chiclayo, 2018”**, la cual tiene como objetivo general: Determinar la influencia del modelo organizacional en la rentabilidad de la empresa ABALI CONTRATISTAS S.A.C. La metodología fue aplicada, el método es deductivo, la investigación cuantitativa de tipo correlacional, descriptivo y básico, se usó una encuesta, concluyendo que el modelo organizacional influye directamente en los factores que involucran a la rentabilidad de la empresa Abali Contratistas S.A.C., evidenciándose que la empresa posee deficiencias en la organización, lo que afecta a la productividad laboral y por ende al desempeño, impactando gravemente los niveles de rentabilidad.

Chinchay (2019), en su tesis titulada: **“Gestión de la calidad y desempeño organizacional en un Colegio de Chosica, Lima 2018”**, la cual tiene como objetivo general: Evaluar la gestión de la calidad y el desempeño organizacional en el Colegio de Chosica de Lima 2018; la metodología tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, el trabajo toma una muestra de 52 colaboradores de la Unidad Educativa Chosica en Lima, esta encuesta el autor la hizo con medidas de frecuencia, donde puede analizar la relación y medir el grado de significancia entre las dos variables, esta relación según el estudio fue positiva, obteniendo como resultado un grado de significancia del 0.000 entre las dos variables.

De acuerdo con Grutzner (2019), en su trabajo titulado: **“La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: Caso de estudio en el sector educativo”**, el objetivo principal de esta investigación fue: Evaluar la gestión de conocimiento y el

aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia, caso de estudio en el sector educativo; la metodología fue descriptiva y bibliográfica; se detallaron los cinco procesos de aprendizaje del modelo 51, con el fin de asociarlo al caso de estudio. Estos procesos poseen 3 tipos de niveles, el individual, el grupal y el organizacional; demostrando que el óptimo y viable para esta investigación es el organizacional, donde resulta favorable la cooperación y colaboración de los actores involucrados en la gestión del conocimiento, para este trabajo la gestión ayudará a mejorar el desempeño en un grupo de colaboradores, siendo no solo tarea de la empresa ayudar al trabajador, sino ellos deben incorporar la disponibilidad del conocimiento con cooperación y colaboración, para mejorar los resultados.

Según Valle (2020), en su trabajo de magister en Perú titulado: **“La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales”**, el objetivo principal de este trabajo fue: Analizar la planificación financiera como herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales; teniendo como metodología la descriptiva y la analítica, donde se detallan los procesos de planificación empresarial, y se analizan variables que inciden en la consecución de los objetivos en una organización; las técnicas que se utilizaron fueron las entrevistas y el análisis documental, apoyándose en la guía de entrevistas y en el recojo de documentos para la investigación; llegando a la conclusión principal que la planificación financiera es un pilar fundamental dentro de la organización, y que esta a su vez coadyuva a cumplir con los objetivos trazados en la organización, estos establecer lineamientos e incorporan pautas a seguir, para mejorar el impacto financiero y los efectos que se puedan producir en una empresa.

Según Martínez J. , (2020) en su trabajo realizado en la Universidad de Panamá titulado: **“Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial”**, el objetivo general de la investigación fue: Analizar el impacto de los factores del desarrollo cultural organizacional en la rentabilidad empresarial; la metodología aplicada fue inductiva, es decir, las premisas formuladas se apoyan en una conclusión, el enfoque fue cualitativo, es decir se describieron y detallaron los principales problemas y conclusiones a las que llegó el estudio. Las

principales conclusiones a las que llegó esta investigación fue que los factores para el desarrollo cultural en la organización tienen un fin, y es contribuir al incremento de la rentabilidad, es decir la relación entre las dos variables es directa.

Así mismo, en cuanto al **aspecto nacional de la investigación**, según Cedeño (2018), en su trabajo titulado: **“Modelo de Gestión Administrativo y financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la Fábrica Procesadora Cacotero de la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí”**, el objetivo principal fue: Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para mejorar la rentabilidad de la organización basado en un análisis del proceso de comercialización que permita tener una mayor rentabilidad en la fábrica procesadora Cacotero. La investigación usa el método científico y está infuida por el método descriptivo, para descubrir los puntos básicos sobre la gestión administrativa y financiera. Llegando a la conclusión que las debilidades identificadas en el FODA fueron la falta de planificación, carencia de una filosofía empresarial que contiene elementos como la misión, visión, políticas, procedimientos y objetivos organizacionales.

de acuerdo con Parra, San Andrés, & Paredes (2020), en su trabajo titulado: **“Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020”**, cuyo objetivo de la investigación fue: Evaluar la planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid, caso de estudio empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020; el trabajo presentó un estudio descriptivo y bibliográfico y el diseño fue no experimental de tipo transversal, el instrumento de recolección de datos fue la guía de entrevista. El principal resultado y conclusión a la que llegó el autor es que las pymes en Ecuador no lograron cumplir con los objetivos trazados a inicios de año, y las metas fueron escuetas, por lo que todas las pymes que lograron sobrevivir al efecto post pandémico, debieron ejecutar planes estratégicos para su supervivencia.

De acuerdo con Acosta & Jiménez (2020), en su trabajo titulado: **“Modelo de gestión empresarial del Ecuador”**, cuyo objetivo general fue: Analizar el modelo de

gestión empresarial en Ecuador, con el estudio no experimental ya que no se manipularon las variables del estudio, se utilizó como instrumento el cuestionario, es decir la técnica de la encuesta fue aplicada, con ayuda del programa estadístico SPSS versión 23; siendo el principal resultado que el 58% de los encuestados nunca han tenido un control adecuado en sus empresas, este comportamiento inadecuado dio lugar a que es necesario una planificación y organización de empresas ecuatorianas, que se encaminen al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Según Peña (2020), en su trabajo titulado: “**Modelos de Gestión de Centros de Investigación Educativa**”, el objetivo principal de este trabajo fue: Analizar los modelos de gestión de Centros de Investigación Educativa en Ecuador, empujando una investigación descriptiva y bibliográfica, de tipo propositiva. Siendo los hallazgos primordiales y a modo de conclusión se establece que la gestión realizada en dichas instituciones garantiza el incremento en la productividad, ya que al pasar los años, la producción en ciencia ha sido escasa, pero por la gestión realizada, la falta de inversión y políticas y lineamientos estratégicos que ayuden a estimular dicha producción en el área educativa, que en el Ecuador ha sido olvidada por años.

Cuenca & López (2020), en su trabajo titulado: “**Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO**”, siendo el objetivo general: Evaluar la gestión del compromiso en la cultura organizacional de FLACSO; la metodología de investigación fue descriptiva y propositiva, la técnica utilizada fue la encuesta, La principal conclusión a la que llega el estudio fue que existe una correlación directa entre la gestión de compromiso y la cultura organizacional de dicha Facultad, y es necesario fortalecer el compromiso institucional mediante la apertura de programas en capacitaciones a los docentes, mejoramiento de planificaciones escolares, trato y pedagogía a estudiantes, entre otras, modelos que incidirán en mejorar la cultura organizacional de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

En cuanto al **aspecto local de la investigación**, según Castro (2020), en su trabajo de titulación: “Diseño de un modelo organizacional para mejorar la rentabilidad de la empresa pymes Soluciones Ambientales Totales Sambito”, el

objetivo general fue: Diseñar un modelo organizacional para mejorar la rentabilidad de la empresa pymes Soluciones Ambientales Totales Sambito. La investigación es descriptiva y bibliográfica, de tipo propositiva, llegando a la conclusión que se diseñó una estructura organizativa para la empresa, se describieron los cargos y actividades, además se propuso un plan de monitoreo del sistema de gestión financiera que permita llevar un control de la rentabilidad en la organización.

Castillo (2019), cuyo título es: **“Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de GLAMOUR S.A.”**, el objetivo general fue desarrollar estrategias organizacionales para la sostenibilidad empresarial en la empresa GLAMOUR S.A., empleando un diseño no experimental de tipo descriptivo y bibliográfica, propositivo; porque expone lineamientos para el desarrollo funcional de la empresa, como modelo a seguir; siendo la conclusión principal que la empresa GLAMOUR S.A. posee varios conflictos de inestabilidad organizacional, se confunden en los reportes emitidos, los procesos se relentizan, la estructura es poco clara e indefinida, por lo que propone el estudio una mejor estructura organizacional y de esto se encarga básicamente el Departamento de Talento Humano de la empresa.

En el trabajo realizado por Murillo (2019), realizado para optar por el título de Licenciado en Mercadeo titulado: **“Diseño de estrategias para el posicionamiento del producto Bereeze Ice”** El objetivo de la investigación fue: Diseñar estrategias para el posicionamiento del producto Bereeze Ice. Empleando un diseño no experimental de tipo propositivo, porque plantea postulados que ayudarán a mejorar la rentabilidad de la empresa al impulsar el producto dentro del mercado local y poder estabilizarse. Como conclusión principal afirma el autor que la demanda del producto es muy buena en un 35% y excelente en 25%, si se suman estos dos porcentajes se obtiene que el 60% de la muestra encuestada se inclinó con un grado de preferencia alta por el producto, teniendo un predominio en el mercado por Bereeze Ice, lo que califica como viable la propuesta de estudio en la investigación realizada.



Así mismo, el autor Rosales (2019) **“Estrategia de marketing para el posicionamiento de una microempresa de repuestos y accesorios de vehículos”**, el objetivo principal de la investigación fue: Desarrollar una estrategia de marketing para el posicionamiento de una microempresa de repuestos y accesorios de vehículos; se aplicó el diseño propositivo y la metodología descriptiva y bibliográfica, fue no experimental porque no se intervienen manualmente las variables del estudio. Obteniendo como principal conclusión que la satisfacción del cliente fue positiva en un 36%; lo que se vinculó al incremento de las ventas en la empresa en un 40%.

Fatuly, Noboa, & León (2020) en su trabajo titulado: **“Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional”**, el objetivo de la investigación fue: Analizar los medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de la ciudadanía organizacional. El diseño metodológico fue propositivo, la investigación es cuantitativa, transversal y descriptivo, se utilizó como técnica de recojo de información la encuesta. Como conclusión principal el autor afirmó que el uso de la aplicación WhatsApp debe ser institucionalizada como un instrumento de ayuda formal para la gestión de comunicación inmediata porque es accesible a todos los usuarios, los ciudadanos que poseen telefonía smart tiene acceso en su totalidad a esta aplicación, lo que fomenta la comunicación asertiva, emocional y efectiva.

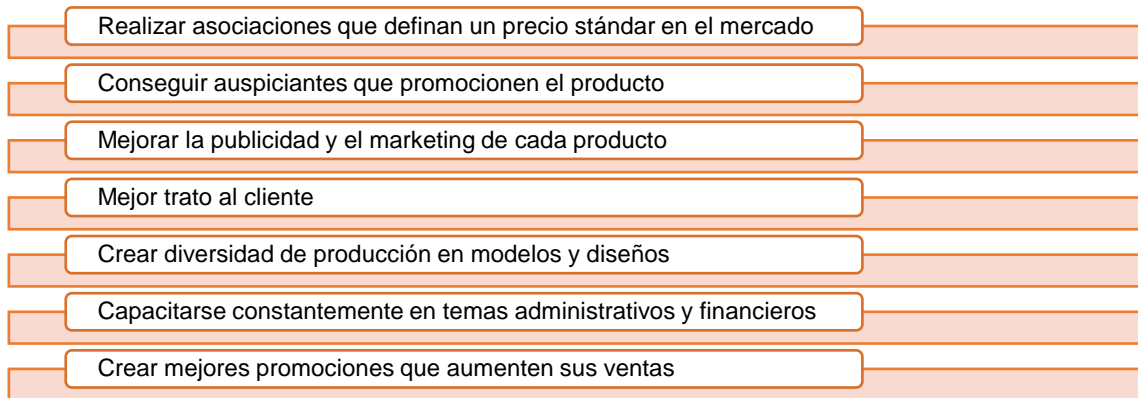
En ese contexto, después de plantear los antecedentes de la investigación en el contexto internacional, nacional y local, se procede a definir la base teórica del presente estudio: Huertas, Suárez, Salgado, & Jadan (2020) Un modelo es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo. En este sentido, consideran y proponen situaciones aproximadas a la realidad, elaboradas a cierta escala y nivel de detalle, delimitando sus dimensiones para exponer puntos de vista característicos de la realidad en un momento determinado.

Criollo (2019), en su propuesta de implementación de modelo organizacional, afirma que existen 4 dimensiones del modelo organizacional que son: la productividad, los inventarios, los ingresos y el empleo. En cuanto a la productividad en términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología. Mientras que el inventario organizacional representa la identificación y codificación clara y completa de todas las unidades organizativas (equipos de trabajo formales), de todos los puestos funcionales específicos y de la estructura organizacional. Así mismo los ingresos siempre implicarán un aumento del patrimonio empresarial, siempre y cuando, ese incremento, no se deba a aportaciones de los socios. Las aportaciones de los socios nunca serán un ingreso, aunque sí serán un incremento patrimonial. Finalmente, el empleo es toda actividad productiva realizada para terceros, por una persona en edad de trabajar, cuya finalidad principal es generar ingresos a cambio de una retribución monetaria o en especie (remuneración o beneficios), y que ayuda a la empresa a mejorar su rentabilidad.

Existen varios modelos organizacionales, entre ellos están: **Modelo de los tres círculos**: Silva (2018), afirma que es un modelo que está ligado entre sí, y hace referencia a la dirección estratégica organizacional. El modelo de los tres círculos según este autor fue propuesto en primer lugar por Tagiuri y Davis, donde describen y detallan mediante un diagrama a las pequeñas empresas y sus cuellos de botella, donde distinguió entre subsistema de propiedad, de familia y dirección empresarial.

*Figura 1.*

### Estrategias de empresas manufactureras

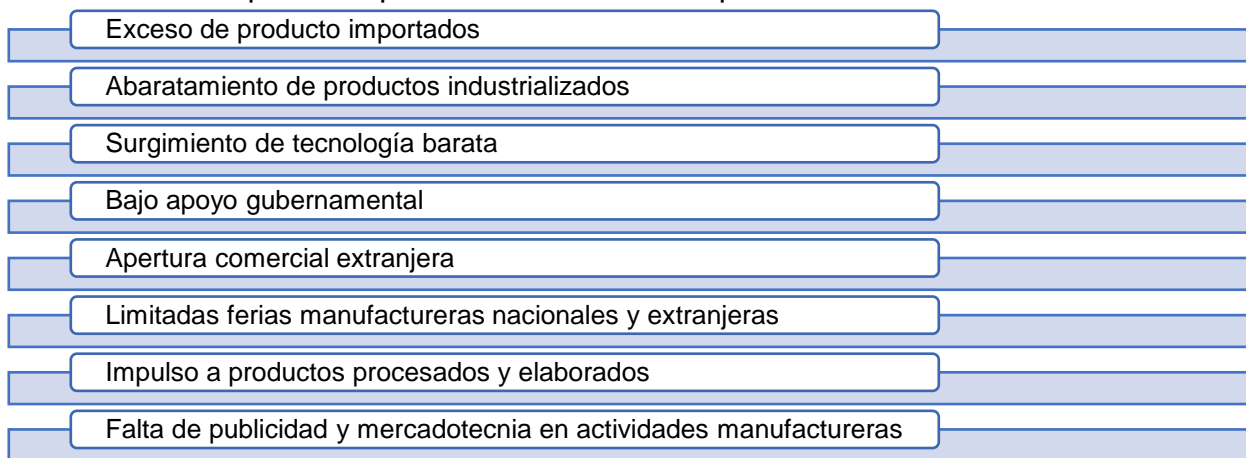


Nota: La figura muestra las estrategias de las empresas manufactureras en el mercado

**Modelo de los cinco círculos:** El modelo de los cinco círculos es propuesto por Amat (2000), y citado por Alles (2017), en su texto: “Selección por competencias”, donde analiza los factores críticos y problemas que posee una estructura económica pequeña y mediana, su análisis se amplía en dos dimensiones adicionales a modelo anterior, donde aborda el tema de la organización, vista como gestión, y la otra como estrategia o negocio; sin embargo el autor analiza estos aspectos desde la óptica de la sucesión familiar en una empresa. A continuación, se presentan algunos factores que desequilibran la demanda de productos manufacturados en el mercado:

*Figura 3.*

### Factores que desequilibran la demanda de productos manufacturados



Nota: Se muestran los factores que alteran la demanda de productos manufacturados en el mercado

Entre las principales características de un modelo organizacional están: **División organizacional:** Según Martínez (2016), en su libro: “Gestión estratégica del clima laboral”, afirma que es necesario que los altos mandos desarrollen y definan lineamientos a seguir, es decir, un modelo de dirección estratégica, y no por simple inspección o tradición, donde se basan en la experiencia del mercado y en bases históricas que han tenido, donde no es un indicador confiable para poder llegar al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Contreras (2018); concluye que la importancia de los modelos organizacionales permite coordinar acciones y mostrar la manera cómo se logra producir de manera controlada y con capacidad instalada óptima. En todas las unidades productivas se deben seguir procesos y estos a su vez se van convirtiendo en conocimiento importante que debemos guardar en algún lugar para evolucionar hacia cosas mejores.

**Planificación estratégica:** Sallen (2014) afirma que es el proceso con el que debe contar toda empresa para cumplir con los objetivos y acciones propuestos en un año calendario, no es el dominio o la autoridad de la gerencia sino es el compromiso de todos los colaboradores en cuestión”.

Noboa (2019), sostiene que la motivación en el colaborador es esencial, y debe proporcionarlo la empresa donde trabaja, mejorando las condiciones laborales, ajustando mejoras en los planes o programas de integración, que mejoran el ambiente laboral, disminuyendo la toxicidad dentro de la organización. El Departamento de Talento Humano, es el comprometido en desarrollar estos puntos que mejorarán la dirección estratégica en la empresa, estas políticas propuestas deben velar por mejorar estos aspectos.

Según el autor Torres (2020) sostiene que Los productos que se comercializan en los diferentes canales de distribución están dirigidos al gusto y preferencia del consumidor, por tal motivo deben adaptarse a complacer al consumidor final. Tite (2019) sostiene que el plan de marketing y estrategias de mercado es una filosofía

que plantean las empresas para alcanzar mejores ventas y satisfacer al cliente, haciendo posesionar a la empresa en el mercado.

**Teoría de la administración clásica:** La teoría clásica de la administración se refiere básicamente a la estructura y la división departamental con sus respectivas funciones por cargo que una unidad productiva debe mantener y crear si es necesario para mejorar su eficiencia organizacional, y colocar sus productos y/o servicios dentro del mercado. Duque (2019), asegura que el autor principal y creador de esta teoría es Fayol, él propuso dicho postulado en el año 1916, el cual hace referencia a la estructura organizacional en una empresa, se preocupa por el organigrama empresarial y las divisiones departamentales, a cada trabajador le asigna una tarea específica y contribuye a su excelente coordinación, para que en todo se busque la armonía empresarial. **Teoría de la administración científica:** Erra (2020), afirma que Taylor es el fundador de esta teoría, también se la conoce como organización científica del trabajo. Surge esta teoría tras observar pérdidas de tiempo, dinero, recursos humanos entre otros dentro de las empresas, afirma que el objetivo principal de la administración es maximizar la prosperidad y la ganancia no solo para la empresa, sino para el trabajador.

A continuación se describe la variable dependiente que es rentabilidad: Según Acosta (2020) analiza la rentabilidad como variable principal, y la define como una noción que se emplea en toda actividad económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de alcanzar ciertos objetivos. Este autor dimensiona la rentabilidad como la rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Afirma que la rentabilidad financiera es llamada también inversión, y es la verificación de rentabilidad basado en los activos que posee la empresa, en su rendimiento y capacidad en relación a la inversión, esta se verá reflejada en porcentajes los cuales indican el nivel que tienen los activos para generar beneficios para la empresa sin tener en cuenta como estas han podido ser financiadas. Mientras que la rentabilidad económica, la describe como el indicador ROA, que es aquel que muestra la capacidad que tiene la administración de activos

totales e promedio de la entidad, ya que esta diferencia es el índice de la utilidad de la organización con los activos de la misma.

Layza (2020) Es el beneficio obtenido de una inversión, se mide a través de los ratios de ganancia o pérdida obtenidas sobre la cantidad invertida, normalmente se expresa en porcentaje. Cornelio (2018) La planificación de utilidades es una herramienta muy importante de las organizaciones, y es un proceso que ayuda a tomar decisiones viables, ayuda al diagnóstico, análisis y reflexión en torno a la actividad comercial o productiva de la empresa, con el fin de adecuarse a los cambios producidos en el mercado, por la fuerza de la demanda.

Según Castro (2020), los objetivos empresariales son los lineamientos trazados al inicio de una actividad económica y que deben cumplirse a cabalidad en el transcurso de un período determinado. Se los debe medir, es decir, son cuantificables, se exigen resultados satisfactorios para el sostenimiento de la organización.

Negrete (2019) La define como la eficiencia de la gestión, que busca obtener rendimiento y maximización de recursos, mediante el equilibrio financiero en una empresa, para esto se apoya en la planificación de los diversos departamentos, entre los cuales están el comercial y el productivo.

De acuerdo con el autor Tapia (2018) asegura que es importante tener en cuenta en la planificación de utilidades, el plan de compras, el plan de aprovisionamiento y el plan de costo de productos vendidos. Se puede analizar la importancia del plan de ventas como parte de la planificación de utilidades puesto que determina las cifras futuras de ventas, con estas estimaciones estadísticas, se llegan a la consecución de objetivos y metas de la empresa. Tapia J. (2018) afirma que el plan de compras está determinado por la cantidad de mercadería que existe en bodega, lo determina el inventario corriente y el precio de materiales o productos. El plan de aprovisionamiento, indica el valor del nivel de la previsión de aprovisionamiento final de materiales, productos terminados y otras mercancías de

reventa. El plan de costo de productos vendidos comprende el costo total de los productos a vender.

Según Mejía (2018), la información financiera es de tipo cuantitativo y permite visualizar los logros de la operación, las inversiones y el fincamiento que una empresa tiene con el transcurrir del tiempo. Para lograrlo el gerente financiero es el profesional debidamente capacitado para desarrollar la actividad financiera por los conocimientos que posee de los mercados económicos y financieros, estando siempre listo para brindar la asesoría necesaria en el proceso de la toma de las decisiones es una organización.

Para Romero (2020) los rubros de los estados financieros deben ser valuados porque son una herramienta fundamental para medir su utilidad y crecimiento, permitiendo a los propietarios, inversionistas y público en general la toma de decisiones. En tal sentido, Ramírez (2018) afirma que la administración de una compañía enfrenta dos tipos de decisiones, a corto plazo se enfoca en la operación diaria y a largo plazo en las inversiones de capital. En ese sentido, la toma de decisiones es una técnica de la administración que permite elegir la mejor alternativa en la solución de los problemas que tenga una organización, permitiendo conseguir los objetivos planeados en condiciones de riesgo, conflicto o incertidumbre.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación:**

La investigación es descriptiva, de tipo propositivo puesto que se diseñará una propuesta luego de los resultados obtenidos, que estará dirigida a las pymes del sector manufacturero, se tabularán los resultados y se realizará la matriz de validación de las dimensiones. Es analítica porque los datos recopilados se pueden interpretar y analizarlos mediante analogías o comparaciones con la problemática planteada inicialmente, los resultados se los analizará de acuerdo con los instrumentos aplicados, de esta manera se podrán obtener los resultados, y así poder plantear una solución al mismo. Se analizarán los antecedentes de la investigación, por lo que se aplica el método histórico, el período de aparición de las pymes en el sector manufacturero, y cómo se han ido estructurando en el tiempo hasta constituirse en uno de los sectores estratégicos a nivel nacional.

##### **Diseño de investigación:**

Según la naturaleza de la investigación, el estudio es descriptivo, de tipo propositivo, se diseña la propuesta de estudio, luego de recolectar teorías, tomando como referencia y se las coteja con el trabajo de investigación. La investigación fue no experimental, porque no se manipulan las variables, únicamente se observan los fenómenos en su entorno, para luego realizar un análisis que se basa en los actores involucrados en el tema.

#### **3.2. Variables y operacionalización**

Las variables serán independiente e independiente, el cuadro de operacionalización de variable se adjunta en el anexo 1 de este proyecto de investigación.

**Variable independiente:** Modelo organizacional: Huertas, Suárez, Salgado, & Jadan (2020) Un modelo organizacional es un diseño teórico simplificado de un



sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo.

**Definición operacional:** Es un esquema estructurado que mide el comportamiento de una organización, ayuda a estructurar las funciones para mejorar la rentabilidad.

**Dimensiones:** Las dimensiones son productividad con los indicadores de producción anual, número de máquinas industriales y número de trabajadores; la otra dimensión es inventario con los indicadores rotación de inventario, stock de mercaderías y mercaderías fuera de stock; la otra dimensión son los ingresos, como indicador son las ventas anuales y las utilidades, finalmente la dimensión empleo, tiene como indicadores a los sueldos y salarios y a la rotación de trabajadores.

**Escala de medición:** La escala de medición es nominal.

**Variable dependiente:** Rentabilidad: Layza (2020) Es el beneficio obtenido de una inversión, se mide a través de las ratios de ganancia o pérdida obtenidas sobre la cantidad invertida, normalmente se expresa en porcentaje.

**Definición operacional:** Son procesos en donde se deben aplicar fórmulas para generar resultados que sirven para la toma de decisiones en las empresas

**Dimensiones:** La variable rentabilidad presenta la dimensión financiera con el indicador eficiencia de la gestión financiera, rendimiento de recursos y equilibrio financiero; la otra dimensión es la económica, con los indicadores de utilidad anual, rotación de activos y margen bruto sobre las ventas.

**Escala de medición:** La escala de medición es nominal.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**Población:** La población será tomada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), INEC (2019) en su Boletín Técnico Anual, registran en el año 2019, un total de 4.020 empresas del sector manufacturero.

**Criterios de inclusión:** Se tomarán las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil, consideradas como pequeñas y medianas empresas.

**Criterios de exclusión:** Se excluyen las empresas grandes y otros sectores o actividades ajenas a esta investigación.

**Muestra:** La muestra es la parte representativa del universo poblacional a estudiar, para poder delimitarla, se tomaron 5 pequeñas empresas del sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil, es decir se eligieron por conveniencia, y no existió un cálculo de la muestra con fórmula, al tener una población con una gran cantidad de datos.

**Muestreo:** El tipo de muestreo es no probabilístico, con criterio de conveniencia ya que la estructura de las pymes del sector manufacturero son consideradas típicas, en función de la base proporcionada por el INEC, se escogerá dicho muestreo.

**Unidad de análisis:** Pymes del sector manufacturero en Guayaquil.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnica:** Las técnicas que se utilizarán en esta investigación serán la entrevista y el análisis documental.

**Entrevista:** La técnica que se utilizó es la entrevista, al ser una investigación decriptiva y propositiva se utiliza esta técnica, porque el proceso de conversación con el entrevistado permitirá cumplir con los objetivos planteados.

**Análisis documental:** Se utilizó el análisis documental, para lo cual se tiene en cuenta el aporte del documento, cuya información es relevante, pues es donde el

investigador fundamenta su estudio e interpreta según su criterio y juicio, con el fin de plantear soluciones pertinentes al mismo.

**Instrumento:** Los instrumentos que se aplicarán son guía de entrevista y ficha documental.

**Guía de entrevista:** El instrumento que se aplicó es la guía de entrevista, se plantearon 18 preguntas que están relacionada a las dimensiones del modelo orgaizacional, con el fin de conocer cómo inciden dichas dimensiones en la variable identificada, se acompaña con la matriz de validación con el fin de contrastar información con la entrevista ejecutada.

**Ficha documental:** Se realizó una ficha documental con los indicadores y dimensiones para la variable de rentabilidad, para obtener información e identificar si es viable el indicador que se analizan.

### **Validez y confiabilidad**

El instrumento fue validado por el juicio de expertos en temas de administración y modelos organizacionales, alineados a los objetivos planteados, esto ayuda a que el tema sea factible y aumenta la efectividad en la medición de las variables planteadas.

### **3.5. Procedimientos**

Para la recolección de datos necesarios en la investigación, se procedió a verificar la cantidad de empresas que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cual, facilitó dicha información, de 4,020 empresas.

Luego de haber obtenido la población, se calculó la muestra, se procede a tomar 5 empresas del sector manufacturero y analizarlas como muestra de estudio, con el fin de obtener una información más real y cercana al problema, es una investigación por conveniencia. Posteriormente, se procedió a elaborar la guía de entrevista, cuyo medio de ejecución fue por medio virtual a través de una reunión programada por medio de la plataforma Zoom.

Finalmente, con los datos recopilados, se pudo contrastar y cumplir con los objetivos planteados.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El análisis situacional de las pymes se lo realizó mediante el diseño de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), así mismo se realizó un diagrama de causas y efectos que tienen las pymes en el mercado, con el fin de contrastar la información obtenida en las entrevistas y así realizar una analogía con la información obtenida.

### **3.7. Aspectos éticos**

El trabajo de investigación estará debidamente citado y referenciado bajo las normas APA, con de fin de no tener plagio luego del software de similitud, y así mantener con claridad los criterios de autoría, y basándose en el Código de ética de la Universidad César Vallejo, en su resolución N° 126-2017/UCV se buscará el bienestar evitando cualquier riesgo que atente con la integridad del investigador.

#### IV. RESULTADOS

Antes de dar cumplimiento a cada objetivo de investigación, primero se procede a presentar las entrevistas realizada a los expertos:

Tabla 5. Entrevista al primer experto del sector manufacturero en Guayaquil

ítem o pregunta	¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?	¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejorarían sus ventas anuales?	¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?
Entrevista 1: Ing. Com. Mariana Alvarado Márquez	<i>Considero que un modelo organizacional es de vital importancia porque conduce a lineamientos coynturales y estrculturales que mejorarían a las organizaciones del sector manufacturero, en especial a las pymes porque poseen serios problemas administrativos que se deben mejorar, empezando por su estructura organizativa, muchas de ellas son familiares y no tienen definido los cargos y departamentos.</i>	<i>Como aspecto principal es necesario mejorar su estructura organizativa, definir un organigrama claro con puestos que definan cada tarea, y no crear divisiones departamentales o cargos innecesarios que desestabilicen la producción; posteriormente, se debe tener definido un departamento de talento humano básico para que pueda escoger los colaboradores idóneos para cada puesto.</i>	<i>Pienso que sí, a mayor número de máquinas industriales, que estén operativas y con un excelente mantenimiento, obviamente, la producción se incrementará, existirá una mayor productividad porque el trabajador podrá conducir de mejor manera dicha máquina y se sustituirían trabajos que se hacen de forma manual, en el caso de pymes del sector textil, el pegado de botones, los cortes de tela, el ensamblado, etc.</i>	<i>Una mayor rotación de inventarios es necesario en cualquier unidad productiva, especialmente en empresas que tienen productos de caducidad corta, y pueden generar pérdida si no se controla adecuadamente la rotación de los productos. La bodega es una parte escencial en estas empresas, porque muchas de ellas trabajan con crédito y la entrada y la salida de mercadería es frecuente.</i>	<i>Como primer punto mejorar la capacidad instalada e infraestructura, y si no poseen capital de trabajo, se puede solicitar un crédito al pequeño productor para dinaizar el ciclo productivo y mejorar las ventas; a más de esto capacitar frecuentemente a los trabajadores en atención al cliente, en temas financieros, entre otros, con esto al colaborador se lo hace parte de la organización.</i>	<i>Los sueldos escalafonados son beneficiosos en las organizaciones pues conducen a incentivos por su conocimiento y experiencia dependiendo cada situación laboral o actividad realizada, a mayor preparación y experiencia tiende a percibir un mejor salario.</i>

Nota: Los datos de las entrevistas realizadas a los expertos ayudaron a conocer la realidad del sector pymes manufacturero y su problemática. Tomado de: La investigación de campo realizada por la autora.

Tabla 6. Entrevista a segundo experto del sector manufacturero en Guayaquil

Ítem o pregunta	¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?	¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejorarían sus ventas anuales?	¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?
Entrevista 2: Econ. Fabrizzio Varas Suárez	<p>Creo que el impacto será positivo, porque contarán con un mejor direccionamiento al tener un modelo y estructura a seguir, también es necesario contar con manual de procesos y funciones que ayuden a direccionar mejor las empresas pequeñas, pues es una de sus grandes debilidades.</p>	<p>Uno de los aspectos necesarios para mejorar la producción anual en las pymes del sector manufacturero es la organización, las divisiones departamentales no se encuentran definidas y los cargos jerárquicos superiores no son definidos, al ser empresas familiares, en su mayoría, todos los parientes piensan que cuentan con el derecho de establecer órdenes en su función.</p>	<p>Pienso que sí, el número de máquinas industriales mejora la producción de las pymes, lo que se traduce a un aumento de productividad, sin embargo el sector no debe perder la esencia de su actividad y es la manufactura.</p>	<p>Pienso que es necesario una rotación de inventarios adecuada, porque se pueden establecer lineamientos o estrategias a seguir para mejorar su estructura organizacional.</p>	<p>Mejorar su capacidad instalada en infraestructura y maquinarias principales, esto ayuda a tener una mejor producción y por ende mejoran sus ventas, posteriormente capacitar el equipo de venta en caso de tener, incentivarlos mediante bonos por cumplimiento de metas organizacionales, reactivar su estructura organizativa, definir los cargos administrativos y de producción.</p>	<p>Los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados porque incentivan al colaborador, por fidelidad empresarial, experiencia y conocimiento que van adquiriendo a lo largo de la permanencia en la empresa, mejoran el desempeño y rendimiento laboral pues estimulan su participación interna.</p>

Nota: Los datos de las entrevistas realizadas a los expertos ayudaron a conocer la realidad del sector pymes manufacturero y su problemática. Tomado de: La investigación de campo realizada por la autora.

Tabla 7. Entrevista a tercer experto del sector manufacturero en Guayaquil

Ítem o pregunta	¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?	¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?	¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejorarían sus ventas anuales?	¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?
Entrevista 3: Econ. Wendy Elizabeth Tigrero Panchana	<p><i>Si las pymes contaran con un modelo organizacional óptimo, pienso que mejorarían su producción anual, porque poseen lineamientos estructurales que conducirán por mejor camino sus políticas, y actividad económica.</i></p>	<p><i>Uno de los aspectos necesarios para aumentar la producción anual de las pymes en el sector manufacturero es contar con un modelo organizacional que ayude a estructurar mecanismos y directrices para un mejor funcionamiento.</i></p>	<p><i>En partes mejorará su producción, porque es de recordar que la manufactura es una actividad netamente manual, la materia prima se la adquiere y conserva su esencia hasta el producto final, en esta transformación la maquinaria industrial interviene muy poco, el valor agregado que se le otorga a estos productos son exclusivos de la mano del hombre.</i></p>	<p><i>Porque existirá un mayor control en el inventario y así no existirá desabastecimiento en las bodegas y contar con un sistema adecuado para el inventario es primordial porque se realizarán pedidos a proveedores para no caer en este problema.</i></p>	<p><i>Una de las estrategias es contar con políticas de inventario adecuadas y hacer que se cumplan, seguido de definir una estructura organizacional óptima y tener un sistema de inventario de calidad para controlar las entradas y salidas de mercadería y así hacer pedidos a tiempo.</i></p>	<p><i>Porque son incentivos para los trabajadores y así mejorar su desempeño laboral y mejorar la producción en la empresa.</i></p>

*Nota:* Los datos de las entrevistas realizadas a los expertos ayudaron a conocer la realidad del sector pymes manufacturero y su problemática. Tomado de: La investigación de campo realizada por la autora.

**Objetivo específico N 1:** Diagnosticar la situación actual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.

**Figura 1**

*Análisis FODA del sector manufacturero*

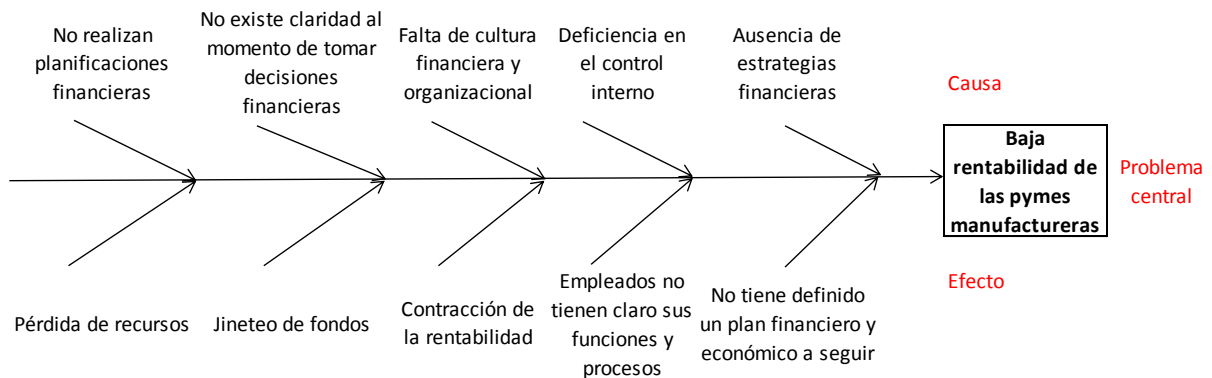
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microempresas y emprendimientos locales aumentan se crean con facilidad.</li> <li>2. La creación de nuevas pymes, sostienen la economía popular y solidaria, y mejoran la liquidez.</li> <li>3. El precio de venta de productos manufactureros nacionales es mejor al precio de venta de productos industrializados.</li> <li>4. Mejora del consumo interno nacional, promueve el sostenimiento a largo plazo.</li> <li>5. Conocimiento basado en la experiencia, en el manejo de negocios y permanencia por varios años dentro del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja rentabilidad por la falta de planificación empresarial en las pymes.</li> <li>2. La rentabilidad se contrae por la poca inversión técnica del empresario nacional en la industria manufacturera.</li> <li>3. El gremio no posee una escuela de diseño manufacturero, faltan estudios que ayuden a abordar temas de cultura financiera organizacional.</li> <li>4. Falta de capacitación en temas de rentabilidad, ahorro e inversión a micro emprendedores.</li> <li>5. Falta de filosofía empresarial, ausencia de objetivos y metas organizacionales encaminados a cumplir con la rentabilidad.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar convenios con gremios manufactureros de Colombia y Perú con el fin de capacitar a los empresarios nacionales en temas de cultura financiera y así mejoren su rentabilidad.</li> <li>2. Que los gremios manufactureros extranjeros otorguen un espacio para exhibir productos nacionales en ferias reconocidas, así se impulsarán las ventas de las pymes y por ende contribuye a mejorar la rentabilidad</li> <li>3. Acuerdos comerciales con otros países de la Región en actividades manufactureras, intercambiando conocimiento se podrá mejorar estrategias de venta y cultura financiera.</li> <li>4. Flexibilidades tributarias a las pymes manufactureras, y capacitaciones financieras gratuitas a los empresarios que deseen conocer el manejo administrativo adecuado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surgimiento de una nueva pandemia, y/o rebrote de nuevas cepas de virus que detengan la producción y mermen la rentabilidad de las pymes.</li> <li>2. Los productos manufacturados extranjeros con precios más bajo, desplazan la competencia nacional, hacen contraer la rentabilidad de las pymes y ponen en riesgo su permanencia en el mercado.</li> <li>3. Que el precio del petróleo se registre a la baja y no exista liquidez en el mercado, lo que contrae la demanda manufacturera y por ende pone en riesgo la rentabilidad del sector.</li> <li>4. El aumento de tecnología hace abaratar los bienes industrializados, generando una disminución en la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero.</li> </ol>

En el análisis FODA, se pudo analizar que la fortaleza del sector se concentra en el aumento constante de emprendimientos y pequeñas empresas en Guayaquil, las cuales se crean con facilidad; mientras que la debilidad principal que poseen las pymes es la baja rentabilidad dentro del sector manufacturero, ya que estas no poseen una planificación empresarial adecuada, y la inversión técnica del empresario es limitada, el desconocimiento financiero es ausente, lo que hace aumentar más el problema de la rentabilidad en las pymes. Por otro lado, las oportunidades que se deben aprovechar son las capacitaciones que se realizan a los empresarios



nacionales en temas de fijar precios y negociación con el fin de ir combatiendo la rentabilidad; finalmente, la amenaza que se debe considerar es la actual crisis sanitaria que vive el país, donde se debe realizar una adecuada planificación para que el impacto no sea duradero y minimice la incidencia en la rentabilidad.

### Diagrama Ishikawa



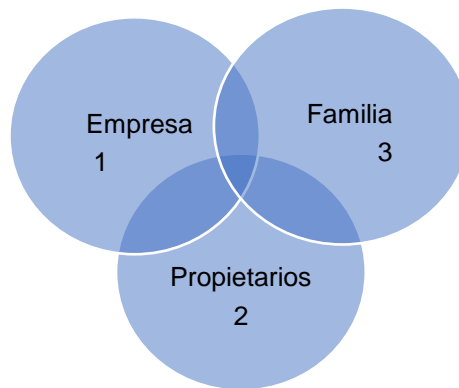
El diagrama de Ishikawa o espina de pescado ayuda a analizar de mejor manera el problema de la baja rentabilidad que poseen las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil, una de las causas es la falta de planificaciones financieras debido a que no existe conocimiento en la administración de fondos en la mayoría de las pequeñas empresas, lo que produce pérdida de recursos y por ende a la baja de la rentabilidad. Así mismo, la toma de decisiones financieras no es clara, y se pone en riesgo el flujo de dinero, existiendo jineteo de fondos por parte de los dueños, impactando gravemente en la rentabilidad de las pymes. La falta de cultura financiera y organizacional debido a que no poseen un conocimiento adecuado en administración, hacen contraer la rentabilidad de las pymes; la deficiencia en el control interno, y la falta de designación adecuada en los puestos de trabajo y sus funciones produce que los trabajadores no produzcan adecuadamente, generando deficiencia en la rentabilidad. La ausencia de estrategias financiera para poder operar eficientemente provoca que no tengan definido un plan financiero y económico a seguir, las pymes laboran de acuerdo con la experiencia en el sector, y no llevan un control adecuado en sus ingresos y gastos, para obtener eficiencia financiera, por lo que su rentabilidad no es adecuada.

**Segundo objetivo específico:** Identificar el modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.

El siguiente modelo se ha identificado ideal para incrementar la rentabilidad en las pymes del sector manufacturero de Guayaquil. Este modelo presenta las pymes como subsistemas independientes, pero superpuestos, empresa, propiedad y la familia.

**Figura 2**

*Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar*



*Nota:* El modelo de los tres círculos de la empresa familiar, donde se agrupan los directivos, los propietarios y la familia.

La principal pretención de este modelo consiste en hacer ver que, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, cómo se superpongan como atraídos por una fuerza centrípeta, algo que suele ocurrir en primera y segunda generación, o se alejen como separados por una fuerza centrífuga, como suele pasar en empresas familiares de gran tamaño y familias numerosas, se estará frente a tipos distintos de empresas familiares con características muy diversas. Las contribuciones de este modelo organizacional para los estudios de pymes es muy importantes, ya que demuestra que este tipo de organizaciones son diferentes de las grandes. Por tanto, los tres grupos organizativo, profesional y familiar, pero de forma particular en cada uno de los grupos.

**Tercer objetivo específico:** Evaluar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.

**Ficha documental para evaluar la rentabilidad financiera de las pymes en el sector manufacturero de Guayaquil.**

<b>DIMENSIÓN:</b>	
Rentabilidad financiera	
<b>INDICADORES:</b>	
Eficiencia de la gestión financiera	Rendimiento de recursos
<b>FÓRMULAS:</b>	
<b>Liquidez:</b> Activo circulante/pasivo circulante	<b>ROI =</b> Beneficio total - Inversión
<b>Solvencia:</b> Activo no corriente + Activo corriente/Pasivo no corriente + Activo corriente	
<b>VALOR DE REFERENCIA: AÑO 2020</b>	
<b>Empresa: Confecciones Bravo</b>	
<b>Liquidez:</b> 0,50	<b>ROI =</b> -895.879,01
<b>Solvencia:</b> 0,82	
<b>Empresa: Infatextiles S.A.</b>	
<b>Liquidez:</b> 1,69	<b>ROI =</b> -80.417,12
<b>Solvencia:</b> 0,53	
<b>Empresa: Calzados D Aron</b>	
<b>Liquidez:</b> 0,49	<b>ROI =</b> -632.630,99
<b>Solvencia:</b> 0,76	
<b>Empresa: Metales Hidalgo</b>	
<b>Liquidez:</b> 0,50	<b>ROI =</b> -215.540,02
<b>Solvencia:</b> 0,32	
<b>Empresa: Koala Colchones</b>	
<b>Liquidez:</b> 0,30	<b>ROI =</b> -344.864,03
<b>Solvencia:</b> 0,32	

Según las últimas estadísticas de las cuentas cantonales del Banco Central del Ecuador, durante el año 2019, el Producto Interno Bruto de la manufactura (incluye refinación de petróleo) fue de USD 15.612 millones (en términos corrientes o nominales), de los cuales USD 5.122 millones fueron aportados por la industria manufacturera radicada en el cantón Guayaquil (participación del 32,81%), es necesario destacar que debido al contexto que se desarrolló entre los años 2018 y 2019, años de crisis y agudizada en el año 2020 por la pandemia mundial, las empresas manufactureras de Guayaquil se vieron afectadas, la rentabilidad de las empresas a nivel general se contrajo en -15% en Guayaquil.

### Ficha documental para evaluar la rentabilidad económica de las pymes en el sector manufacturero de Guayaquil.

<b>DIMENSIÓN:</b>		
Rentabilidad económica		
<b>INDICADORES:</b>		
<b>Utilidad anual</b>	<b>Rotación de activos</b>	<b>Margen bruto sobre las ventas</b>
<b>FÓRMULAS:</b>		
<b>Utilidad anual:</b> Ingreso anual - gasto anual	<b>Rotación de activos =</b> Ventas netas/activo fijo neto	<b>Margen bruto sobre las ventas =</b> Ventas netas - Costo de ventas/Ventas
<b>VALOR DE REFERENCIA: AÑO 2020</b>		
<b>Empresa: Confecciones Bravo</b>		
<b>Utilidad anual:</b> -10.048,59	<b>Rotación de activos =</b> 0,7	<b>Margen bruto sobre las ventas =</b> 0,21
<b>Empresa: Infatextiles S.A.</b>		
<b>Utilidad anual:</b> -29.739,25	<b>Rotación de activos =</b> 4	<b>Margen bruto sobre las ventas =</b> 0,15
<b>Empresa: Calzados D Aron</b>		
<b>Utilidad anual:</b> -318.656,90	<b>Rotación de activos =</b> 1,33	<b>Margen bruto sobre las ventas =</b> -0,4
<b>Empresa: Metales Hidalgo</b>		
<b>Utilidad anual:</b> 283.110,51	<b>Rotación de activos =</b> 11,19	<b>Margen bruto sobre las ventas =</b> 0,67
<b>Empresa: Koala Colchones</b>		
<b>Utilidad anual:</b> 452.976,81	<b>Rotación de activos =</b> 11,19	<b>Margen bruto sobre las ventas =</b> 0,67

La tradición industrial de Guayaquil se ve también reflejada en el número de empresas manufactureras que desarrollan sus actividades y mantienen su domicilio principal en la ciudad. Hasta el primer semestre del año 2021, en Guayaquil según el INEC (2021) se domiciliaron 2.455 empresas manufactureras, que representaron el 36% del universo de empresas industriales del Ecuador. De dichas empresas, 284 son industrias con más de 30 años de existencia en el mercado (12% del total de industria en Guayaquil), mientras que otras 837 empresas son industrias con una antigüedad no mayor a 5 años (34%).

**El objetivo general:** Diseñar un modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.

***Modelo de los tres círculos, para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresa del sector manufacturero en Guayaquil***

**I. PRESENTACIÓN**

Con el fin de mejorar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Guayaquil, y tras evaluar su estructura y condición, se ha visto la necesidad de adaptar el modelo de los tres círculos, identificado como idóneo en el objetivo anterior y que está enfocado a un modelo familiar, es de recordar que la mayoría de las pymes son familiares, y es un gran problema porque no tienen claro su tendencia, sus puestos jerárquicos, y sus decisiones. Este modelo es un ejemplo de oportunidad para las pymes del sector manufacturero, y que puede ser aplicado en cualquier momento ya que se renuncia a los derechos de la autora, y los emprendedores o empresarios lo podrán encontrar en el repositorio de la Universidad César Vallejo.

Cabe indicar que durante estos meses se trabajó en un diagnóstico documental para poder evaluar la necesidad organizacional que poseen estas pequeñas y medianas empresas, con el fin de adecuar el modelo organizacional con enfoque familiar, donde tendrán las características particulares de una unidad productiva mejor administrada y organizada, donde se diferencien los mandos medios y superiores.

Se realizó un análisis de información gracias a la técnica documental aplicada y el instrumento de la ficha documental, donde se pudo recoger la información, contrastando con las entrevistas realizadas a los expertos del sector, con un cuestionario abierto, donde fueron debidamente validadas. Posteriormente, se presentaron dichas fichas documentales, para poder adaptar el modelo propuesto a las necesidades del sector.

## **II. ACTIVIDADES DEL SECTOR MANUFACTURERO**

El sector manufacturero es muy amplio, comprende todas las actividades que están relacionadas a la transformación de la materia prima en producto final, de forma manual, con la mínima intervención de maquinas industriales o semi industriales. Entre estas actividades las que más se destacan son las de textil, cuero y calzado, objetos elaborados a base de madera, tagua, paja toquilla, mimbre, entre otros. Todos estos tejidos y confecciones son elaborados por los artesanos de la ciudad de Guayaquil, que tienen un gremio propio, donde certifican su actividad, además cuentan con un mercado exclusivo denominado “Mercado artesanal” donde pueden exponer sus productos para la venta, cabe indicar que estos lugares fueron comprados por los propios emprendedores y tramitados por el Municipio de Guayaquil, con el objetivo de impulsar la producción nacional y el turismo.

En Guayaquil se pueden encontrar empresas manufactureras en todo el norte, centro y sur de la urbe, es una actividad de origen familiar, donde los conocimientos son transmitidos en cada generación, técnicas y destrezas manuales que son valoradas incluso a nivel internacional, como el sombrero de paja toquilla, altamente reconocido en Panamá y Estados Unidos.

En ese contexto, se han abierto en la actualidad cursos, academias de artesanía, capacitaciones certificadas a nivel nacional e internacional, con el objetivo de que no se pierda esta actividad que tanto aporta a la producción nacional del Ecuador. Estos cursos están enfocados a panadería y pastelería, confección de ropa y calzado, trabajos con cuero y madera, entre otros, sin embargo, estos cursos no enseñan a los emprendedores a tener una cultura organizacional y financiera bien definida para poder administrar sus pequeñas empresas.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

En toda pequeña empresa de estructura familiar existen problemas de decisión y jerarquía, evidenciados por una falta de organización principalmente departamental, no existe claridad en sus funciones, por lo que los trabajadores no tienen definido para qué actividad fueron contratados, en ese sentido, se presentan una serie de interrogantes dentro de las organizaciones que hacen anclar el desarrollo de la misma.

Esta falta de claridad dentro de las organizaciones despierta en los trabajadores, pues los dueños piensan que el recurso humano es quien tiene la solución y debe resolver sus problemas internos. Esta propuesta nace tras observar una falta de claridad en primer lugar de un organigrama funcional dentro de las pequeñas empresas, sumado a que no se trabaja con una planificación adecuada dentro de las organizaciones, y la falta de cumplimientos y estrategias hacen que no se alcancen los objetivos organizacionales trazados.

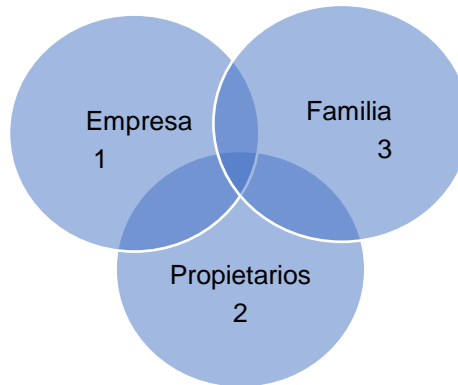
El sector de la manufactura es muy importante no sólo para Guayaquil que es una ciudad altamente comercial y turística, sino para el Ecuador en general, pues aporta y dinamiza el empleo y estimula el ingreso y el consumo de las familias, por eso es necesario mejorar su rendimiento, mediante un lineamiento adecuado y acorde a su estructura.

A continuación, se presenta el modelo propuesto para cumplir con el objetivo general, y es el modelo de los tres círculos, identificado como idóneo para las pymes del sector manufacturero:



### Figura 3

#### *Modelo organizacional de los tres círculos de la propuesta*



*Nota:* Modelo organizacional

El modelo de los tres círculos representa los tres pilares de las pequeñas empresas, identificadas como familiares, estos tres pilares son: empresa, familia y propiedad.

La familia es aquella en la cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. A este círculo pertenecen: papá, mamá, hijos, hijas.

La empresa comprende el conjunto de individuos de esa familia, que laboran dentro de la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le debe agragar valor a la compañía. A este círculo pertenecen director general, director de ventas, contralor, etc.

La propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual implica toda una serie de deberes y derechos sobre ésta. A este círculo solamente pertenecen los dueños presentes de las acciones.

Cada actor en cada círculo tiene diferente función, aunque en la vida real pueden ser las mismas personas, todas y cada una de las personas que de alguna u otra forma tienen relación con una empresa familiar se ubican en alguno de estos círculos y sus subconjuntos: por ejemplo:

Alguien que pertenezca a la familia pero no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área de: Familia.

Un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo: Empresa.

Un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares entra en el círculo: Propiedad.

De estos círculos se derivan las intersecciones o subconjuntos. Las cuales dan distintas condiciones a los diferentes integrantes que pueden ser, por ejemplo: un propietario familiar, pero no empleado; un propietario y empleado, pero no familiar; un familiar empleado o un familiar empleado y propietario de la empresa.

Es necesario que todas estas intersecciones en los círculos estén regulados a fin de asegurar su perfecta coordinación. La falta de un entendimiento entre los 3 círculos acarreará problemas entre los miembros de la empresa con el riesgo de crear un conflicto que afecte tanto a la familia, como a la empresa.

#### **IV. ALCANCE**

La presente propuesta se puede aplicar a todas las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil, que poseen problemas de organización y estructura.

#### **V. METAS**

Ser una propuesta reconocida por todos los empresarios de la industria manufacturera a nivel nacional.

#### **VI. INDICADORES DE GESTIÓN**

En la propuesta del modelo de los 3 círculos los indicadores son:

1. Ventas anuales.
2. Utilidades anuales.
3. Número de trabajadores.
4. Liquidez.
5. Solvencia o endeudamiento.
6. Retorno sobre la inversión: ROI.

#### **VII. FINES**

Entre los fines para que se logran para el desarrollo de esta propuesta están:

- Mejorar la organización y rentabilidad de las pequeñas empresas del sector manufacturero en Guayaquil.
- Incentivar mejor ambiente laboral entre los trabajadores, mejorando la comunicación con los jefes, teniendo claro las actividades a realizar.
- Crear espacios de diálogo y capacitar a los trabajadores de las pequeñas empresas para mejorar su rendimiento.

## VIII. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Contribuir a mejorar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil, por medio de una propuesta de un modelo organizacional que mejore la organización y planificación de su división departamental y actividades a realizar.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades que tiene el sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil, y las variables que influyen en esta problemática.
- Plantear un modelo organiacional enfocado en la sucesión familiar de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil, considerando acciones y estrategias a seguir.

## IX. ESTRATEGIA Y ACCIONES

Las estrategias y acciones del modelo son las siguientes:

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Recortar gastos	Verificar las planificaciones anuales
	Estimar los ingresos y gastos para verificar los rubros que se deben recortar
	Controlar caja chica y la bodega de insumos y materia prima para evitar desperdicios
Optimizar la producción dentro de los procesos	Capacitar al personal que labora en la pymes
	Mejorar las condiciones de infraestructura y espacio físico
	Capacidad instalada óptima en cada ciclo productivo
Diseñar planificaciones financieras adecuadas	Estimación de ingresos y gastos, activos, pasivos y capital contable para tomar decisión de adquisición de fondos o colocación de recursos
	En caso de adquirir fondos (fuentes de financiamiento) se buscan: préstamos bancarios, leasing, pagaré o reinversión de utilidades

	En caso de aplicar fondos: compra de maquinaria, aumento de personal, pago de horas extras, etc.
Proveer planes de pagos	Por medio de los datos históricos de los compromisos de pagos, se diseñan los futuros compromisos con los acreedores.
	Controlar el cumplimiento de los pagos que se han acordado con acreedores.
	Se deben considerar las condiciones vulnerables de la situación actual que vive el sector manufacturero y solicitar refinanciamiento de ser el caso.
Establecer políticas financieras internas	Realizar manuales de control interno que mejoren el cumplimiento de objetivos y metas financieras.
	Al menos una vez cada mes, se deben realizar reuniones para evaluar la viabilidad financiera y aspectos de rentabilidad que tiene la empresa.

## X. FINANCIAMIENTO

El financiamiento será por parte de las pymes del sector manufacturero.

## XI. PRESUPUESTO

Rubros	Cantidad	Valor unitario en USD	Valor total en USD
Computadora Core I5	10	1,000.00	10,000.00
Impresiones para capacitación	1,500	0.05	75.00
Consultor para capacitaciones	10	700.00	7,000.00
Arriendo de espacio físico	3	600.00	1,800.00
Implementos para bioseguridad	20	100.00	2,000.00
Hojas INEN A 4	4	3.00	12.00
Sobres manila A4	50	0.10	5.00
Bolígrafos	50	0.50	25.00
Resaltadores	50	0.50	25.00
Pendrive	5	15.00	75.00
Cuaderno	5	2.00	10.00
Servicios de internet	4	25.00	100.00
Movilización	4	20.00	80.00
<b>TOTAL</b>	-	<b>2,466.15</b>	<b>21,207.00</b>

Nota: Presupuesto de la propuesta elaborado por la autora

## XII. CRONOGRAMA

Estrategia	Meta	Meses				Lugar	Responsable
		1	2	3	4		
Elaborar un organigrama bien definido.	En 3 meses cubrir el 50% de organigramas y en los otros 2 meses el 100%		X		X	Pymes del sector manufacturero	La autora
Mejorar la comunicación organizacional.	Cumplir con el 100% de las acciones en 2 meses		X			Pymes del sector manufacturero	Pymes
Desempeño del colaborador.	Lograr un desempeño paulatino de acuerdo con el progreso de las acciones anteriores y posteriores, cada mes se cumplirá en un 25%, logrando al 4 mes cumplir la estrategia en 100%	X	X	X	X	Pymes del sector manufacturero	Consultor para capacitaciones y evaluaciones periódicas
Diseñar planificaciones organizacionales adecuadas.	Lograr un cumplimiento cada mes de las planificaciones realizadas	X	X	X	X	Pymes del sector manufacturero	La autora
Establecer políticas de pausas activas en la jornada laboral	Se cumplirá en el primer mes esta estrategia	X				Pymes del sector manufacturero	La autora
Flexibilizar políticas y decisiones	Se logrará cumplir paulatinamente la estrategia	X	X	X	X	Pymes del sector manufacturero	La autora
Sociabilizar en la organización	Se logrará cumplir paulatinamente la estrategia	X	X	X	X	Pymes del sector manufacturero	Pymes

## V. DISCUSIÓN

La investigación tuvo como resultado principal en el primer objetivo específico que las pymes del sector manufacturero de acuerdo con el análisis situacional y por medio de una matriz FODA, una de las debilidades que se destaca es la falta de planificación empresarial en las pymes, esto afecta obviamente la rentabilidad de estas unidades productivas, como caso específico se lo puede compara con el estudio de Cedeño (2020), quien llega a la conclusión que las debilidades identificadas en el FODA fueron la falta de planificación en la organización, la cual afecta la rentabilidad de la pymes cacaotera de la ciudad de Portoviejo, que también es manufacturera ya que la actividad realizada es la recolección de cacao, en ese sentido queda sustentada este trabajo de investigación, sumado a que existen otras debilidades que el autor destaca como la carencia de una filosofía empresarial que contienen elementos como la misión, visión, políticas, procedimientos y objetivos organizacionales, que también están vinculadas a las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Guaayquil, todos estos aspectos se analizaron en los resultados del primer objetivo específico.

Noboa (2019), sostiene que la motivación en el colaborador es esencial, y debe proporcionarlo la empresa donde trabaja, mejorando las condiciones laborales, ajustando mejoras en los planes o programas de integración, que mejoran el ambiente laboral, disminuyendo la toxicidad dentro de la organización. El Departamento de Talento Humano, es el comprometido en desarrollar estos puntos que mejorarán la dirección estratégica en la empresa, estas políticas propuestas deben velar por mejorar estos aspectos. Cabe indicar también que en el análisis FODA, se puede observar que estos planes de integración son ajenos a la realidad de las pequeñas empresas, ya que son familiares y tiende a confundirse lo familiar con lo empresarial, en ese contexto, en el modelo de los tres círculos se denota claramente esta distinción de los tres aspectos fundamentales en una organización que son lo familiar, lo empresarial y los propietarios.

Contreras (2018); asegura que la importancia de los modelos organizacionales permite coordinar acciones y mostrar la manera cómo se logra producir de forma controlada y con capacidad instalada óptima. En todas las unidades productivas se deben seguir procesos y estos a su vez se van convirtiendo en conocimiento importante que debemos guardar en algún lugar para evolucionar hacia cosas mejores. De acuerdo con el análisis FODA una de las debilidades que poseen las pequeñas empresas es la baja rentabilidad por la falta de planificación en los procesos empresariales internos, por lo que es necesario reestructurar un plan de inversión técnica del empresario nacional en la industria manufacturera con el fin de producir de mejor manera, optimizando las fases en cada proceso y controlando desperdicios que hacen contraer la producción, y perder fidelidad con los clientes.

Siguiendo con Contreras (2018), se puede decir, que el autor hace relevancia a los controles en cada proceso que deben tener las distintas organizaciones, lo que se contrasta con estos resultados ya que de acuerdo con el análisis del diagrama de Ishikawa, se pudo encontrar que una de las causas que generan baja rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero es por la falta de cultura financiera y organizacional que poseen estas unidades productivas, lo que determina que los procesos no son controlados o supervisados, existen tiempos de espera altos, causados en ocasiones por desabastecimiento o exceso de mercadería, por lo que es esencial los controles en cada proceso productivo a fin de mejorar la rentabilidad económica y financiera.

Según los autores Acosta & Jiménez (2020), quienes realizaron un estudio sobre los modelos de gestión empresarial en Ecuador, llegaron a la conclusión, mediante una encuesta realizada, que el 58% de empresas nunca han tenido un control adecuado en sus empresas, este comportamiento inadecuado dio lugar a que es necesario una planificación y organización de empresas ecuatorianas, que se encaminen al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Por lo que en el primer objetivo se pudo evaluar la situación actual de las pymes en Guayaquil, siendo uno de los primeros problemas la inexistencia de planificación organizacional



en estas unidades productivas, lo que conduce a una baja rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas manufactureras en Guayaquil.

En el segundo objetivo específico se toma el referente propuesto por Silva (2018), que hace referencia al modelo de los tres círculos, donde afirma que es un modelo que está ligado entre sí, y hace referencia a la dirección estratégica organizacional. El modelo de los tres círculos según este autor fue propuesto en primer lugar por Tagiuri y Davis, donde describen y detallan mediante un diagrama a las pequeñas empresas y sus cuellos de botella, donde distinguió entre subsistema de propiedad, de familia y dirección empresarial. Esto dio respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación tras analizar la necesidad de las pymes mediante una ficha documental, donde se pudo determinar que la mayoría de ellas se direccionan tras una sucesión familiar, donde se vincula al directivo, la familia y propietarios, el problema de las sucesiones es la falta de liderazgo y autoridad, no tienen claro las funciones a desempeñar ni la toma de decisiones financieras, que hacen desestabilizar las pymes económicamente.

Según Martínez (2016), citado en este documento, afirma que es necesario que los altos mandos desarrollen y definan lineamientos a seguir, es decir, un modelo de dirección estratégica, y no por simple inspección o tradición, donde se basan en la experiencia del mercado y en bases históricas que han tenido, donde no es un indicador confiable para poder llegar al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Es por eso que se plantearon estrategias y acciones enfocadas al problema de estudio que es la baja rentabilidad que registran las pequeñas y medianas empresas en el sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil.

Cornelio (2018) aseveró que la planificación de utilidades es una herramienta muy importante de las organizaciones, y es un proceso que ayuda a tomar decisiones viables, ayuda al diagnóstico, análisis y reflexión en torno a la actividad comercial o productiva de la empresa, con el fin de adecuarse a los cambios producidos en el mercado, por la fuerza de la demanda, en ese sentido, en una de las estrategias y acciones que se plantearon están enfocadas a la planificación

financiero para mejorar la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras que poseen problemas de rentabilidad, por lo que es necesario planificar los ingresos y egresos que poseen las empresas, en ese sentido, se podrán tomar decisiones financieras para adquisición de fondos (opciones de financiamiento), tales como los préstamos, pagaré leasing, entre otros; y aplicación de fondos, en ampliación del personal, pago de horas extras, ampliación de sucursales y capacidad instalada de la planta o comercializadora.

Así mismo, el autor Sallen (2014) haciendo referencia a la planificación estratégica, afirma que es el proceso con el que debe contar toda empresa para cumplir con los objetivos y acciones propuestos en un año calendario, no es el dominio o la autoridad de la gerencia sino es el compromiso de todos los colaboradores en cuestión. Este compromiso se refleja incluso en el modelo de los tres círculos identificado como idóneo para las pequeñas y medianas empresa y para el cumplimiento del objetivo general, en ese sentido, cada círculo tiene su función, y mediante una adecuada planificación estratégica cumplen sus objetivos y metas, y si nace algún vínculo o círculo interrelacionado entre sí, se deben identificar plenamente sus funciones y características.

Otra de las características que debería de tener un modelo organizacional, es la división organizacional, que según el autor Martínez (2016), afirma que es necesario que los altos mandos desarrollen y definan lineamientos a seguir, es decir, un modelo organizacional, y no por simple inspección o tradición, donde se basan en la experiencia del mercado y en bases históricas que han tenido, donde no es un indicador confiable para poder llegar al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. En ese sentido, se identifica en este estudio en los resultados al modelo de los tres círculos porque se identifica claramente la división organizacional y por ende departamental, y que está enfocado plenamente a las empresas familiares, ya que tienen estructura muy rígida, es decir, no existe claridad en sus funciones, sin embargo, en este modelo se aprecia esa distinción, que hace referencia el autor Martínez en su libro “Gestión estratégica del clima laboral”.

Lo manifestado por Silva (2018), también se contrasta con el objetivo general ya que el modelo propuesto es el de los tres círculos, donde el autor afirma que cada círculo está superpuesto entre sí, así se lo explica en la propuesta planteada donde cada círculo tiene una función: familia, empresa y propiedad, estos deben definir con claridad su función. Los sistemas familia, empresa, propiedad permitirá enfrentar los retos que tiene la globalización, los desafíos impuestos por la competencia, el rápido cambio y el desarrollo de la tecnología y a la misma familia. Dentro de esta última cabe destacar las implicaciones emocionales, los aspectos culturales, el orgullo y otras de índole irracional, que afectan la buena marcha de la empresa familiar. Dentro de la empresa, cada integrante debe capacitarse en funciones específicas para optimizar los roles que debe desempeñar y la forma en que debe actuar dentro de la organización, buscando favorecer la productividad y competitividad de la empresa. Las contribuciones del modelo de los tres círculos para los estudios de empresas familiares son muy importantes, ya que demostraron que este tipo de organizaciones son diferentes de las que no son familiares. Por tanto los tres grupos organizativo, profesional y familiar, pero de forma particular en cada uno de los grupos.

Los autores: Huerta, Suárez, Salgado, & Jadan (2020), afirman que un modelo es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo. Por lo que se evidencia en el objetivo general que se diseñó un modelo organizacional simplificado y enfocado a empresas familiares para pequeñas y medianas empresas manufactureras de la urbe, que ayude a comprender el problema de la baja rentabilidad en estas unidades productivas debido a la falta de un direccionamiento óptimo en su organización, que contribuya a mejorar la rentabilidad principalmente, con mejor productividad, inventarios, ingreso y contribuya a dinamizar el empleo, en ese sentido este modelo de los tres círculos busca contribuir al desarrollo de todos estos aspectos fundamentales en este tipo de organizaciones.

En el objetivo general de esta investigación se propone un diseño de un modelo orgaizacional denominado el de los tres círculos para mejorar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, para esto se propuso definir con claridad los cargos y las actividades a realizar, se propone un diseño de seguimiento, contro y monitoreo de los ingresos y fujos de dinero por concepto de ventas diarias, con el fin de estabilizar y mejorar la rentabilidad en las pymes del sector manufacturero, esto se puede comprar por lo expuesto por Castro (2020) llegando a la conclusión que se diseñó una estructura organizativa para la empresa, se describieron los cargos y actividades, además se propuso un plan de monitoreo del sistema de gestión financiera que permita llevar un control de la rentabilidad en la organización. Este modelo nace de la necesidad de identificar cómo los problemas de una empresa familiar y las soluciones de los mismos afectan a la rentabilidad de la organización, porque no toman correctas decisiones financieras, pues no existe una adecuada palnificación financiera, donde posteriorente se tomen decisiones, de acuerdo a esos datos, de adquisición de fondos, se pueden tomar decisiones de solventar la empresa mediante préstamos bancarios, pagaré, leasing, o reinversión de utilidades; o la otra alternativa es la aplicación de la inversión, donde existe un ingreso superior y se podrá invertir en capacidad instalada, infraestructura, aumento de colaboradores, entre otros.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se cumplió con el primer objetivo específico al realizar un análisis situacional del sector pymes manufacturero de la ciudad de Guayaquil, a través de una matriz FODA, donde se detallaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza de las pequeñas empresas del sector manufacturero en Guayaquil. Entre las fortalezas se encuentran que estas unidades productivas sostienen la economía local y nacional; una de las oportunidades más relevantes es realizar convenios con gremios internacionales, con el fin de mejorar la producción; las debilidades que más sobresalen es la falta de planificación empresarial, y la amenaza actual que crea incertidumbre es la pandemia.

2. El segundo objetivo específico también se cumplió al identificar el modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, que fue el de los tres círculos, donde los subsistemas son independientes pero superpuestos, empresa, propiedad y familia, este modelo organizacional demuestra que este tipo de organizaciones son diferentes de las grandes.

3. También se cumplió con el tercer objetivo específico al evaluar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, donde se afirmó que en el contexto donde se desarrolló la investigación años 2018 y 2019, años de crisis para Ecuador, y surgimiento de empresas fantasmas que empeoran el mercado de bienes y servicios. Esta crisis se agudiza más en el año 2020 a causa de la pandemia mundial, las empresas manufactureras se vieron afectadas, y la rentabilidad de estas unidades productivas cayeron en promedio en -15% en Guayaquil.

4. Finalmente, también se cumplió con el objetivo general de la investigación al diseñar un modelo organizacional para la pymes del sector manufacturero que mejoren la rentabilidad, donde se propone dar un seguimiento, control y monitoreo de los ingresos y flujos de dinero por concepto de ventas diarias, con el fin de estabilizar y mejorar la rentabilidad en las pymes del sector manufacturero.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda en función de la situación actual de las pymes y de la economía mundial, nacional y local que se apoyen en las oportunidades que brinda el sector, y busquen mejorar su estructura, encaminados a una buena atención al cliente, incorporar medidas de bioseguridad e higiene en sus pequeñas empresas, esto ayudará a mejorar las condiciones dentro del mercado y mejorará la rentabilidad desde el punto de vista sanitario.

2. Se recomienda que las pymes identifiquen el modelo organizacional de los tres círculos, donde se pueda introducir a la familia como parte de la empresa, porque la mayoría de estructuras pymes manufactureras en Guayaquil son de sucesión familiar, donde no tienen claro la posición jerárquica organizacional, y las actividades a realizar.

3. Al sector manufacturero que puedan capacitar a sus trabajadores en las diferentes funciones que realicen dentro de las pymes, sean producción o ventas, trato con el cliente, entre otros, es necesario mejorar la rentabilidad en las pymes, formar gremios o asociaciones entre microempresarios donde se puedan abrir ferias libres y así se conozcan los productos que ellos puedan ofrecer, y que estén respaldados con el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO).

4. Que las pymes del sector manufacturero puedan darle seguimiento a sus sistemas financieros, que este monitoreo sea en los flujos de entradas y salidas de dinero, así como en las bodegas de materia prima y de insumos, como en el stock de mercadería, con estos controles no existirán fugas de mercadería, ni de dinero y podrán fortalecer aspectos internos y cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

## VIII. REFERENCIAS

- Aalst, W. V. (2013). *Business Process Management: A Comprehensive Survey*.  
<https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/507984/>.
- Acosta, M., & Jiménez, M. (2020). Ecuador business management model. *FIPCAEC (NUM. 19) VOL 5, 1*.
- Acuña, M. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru-Chilca*. Huancayo: [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5260/TESIS-Marlith\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5260/TESIS-Marlith_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Alcalde, P. (2019). *Calidad fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. España:  
<https://books.google.com.ec/books?id=sjqlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=plan+de+gestion+por+procesos++libros+2019&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjx4NrztlnrAhVqUN8KHenhArUQ6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q&f=false>.
- Amboya, G. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito período 2018-2022*. Quito-Ecuador:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>.
- Anchundia, G. (2017). *Propuesta de asesoría en gestión de emprendimientos en el Canton Durán*. Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22481/1/TESIS-CPA-Asesoria-de-gestion-de-emprendimiento-del-canton-duran%201111.pdf>.
- Arévalo, J. (2018). *Diseño de un plan de cambio organizacional para implementar exitosamente un nuevo sistema de gestión del desempeño en una institución regional*. Santiago:  
<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/24035/MGPOAarevaloM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Arguello, A. (2019). *Análisis de las MIPYMES EN ECUADOR*. Ecuador.:  
<https://marketingactivo.com/un-analisis-de-las-mipymes-en-ecuador/2019/01/08/>.

- Barreno, M. (2019). The University State of Milagro seen from the approach of the classical theory of the administration. *Scielo*, 1.
- Barrera, M. (2018). *Análisis del procesos administrativo de la empresa CONSTRUSERVICIOS, ubicada en el Municipio de Jutiapa*. Jutiapa: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/01/01/Barrera-Marlen.pdf>.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito-Ecuador: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>.
- Castillo, A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de GLAMOUR S.A*. Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12437/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-223.pdf>.
- Castro, N. (2020). *Diseño de un modelo organizacional para la empresa de soluciones ambientales totales SAMBITO S.A*. Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50045/1/BINGQ-ISCE-20P29.pdf>.
- Cornelio, A. (2018). *Relación del método costo-volumen-utilidad y su aplicación en la determinación del costo de producción y en la planeación de utilidades en las micro y pequeñas empresas manufactureras del Distrito de Chaupimarca-Pasco, en el 2017*. Pasco-Perú: <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/646/1/TESIS-ANA-CORNELIO.pdf>.
- Cuenca, R., & López, H. (2020). Rotation of public managers. Problem of management or solution of political trust? *UESS*, 1.
- Díaz, M. (2018). *Producción, comercialización y rentabilidad de la naranja y su relación con la economía del Cantón La Maná y su zona de influencia, año 2017*. La Maná: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1567/1/T-UTC-2125.pdf>.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *Mipymes en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf).
- Duque, S. (2019). *ANALISIS DE LAS TEORIAS DE LA ADMINISTRACION CONTEMPORANEA Y SU INCIDENCIA EN EL MODELO DE GESTION*



ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA INSTITUCION UNIVERSITARIA ANTONIO JOSE CAMACHO - UNIAJC.  
<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1696/AN%C3%81LISIS%20DE%20LAS%20TEORIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Erra, C. (2020). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*.  
<https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>.
- Espinoza, O. (2019). *La gestión administrativa y la calidad del servicio al cliente en el hostel el Molino período 2018*.  
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5776/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0022.pdf>.
- Falconí, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Administrative management: Study from the administration of the processes in a motorcycle and assembly company. *Visionario Digital*, 1.
- Fatuly, S., Noboa, M., & León, M. (2020). Internal communication channel AS.A strategy to promote organizational citizenship behavior. *Ecociencia*, 1.
- Fernández, D. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19. *Revista: "Economía y Negocios"*, 2.
- Giraldo, P., Monroy, F., & Santamaria, L. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Bogotá:  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>.
- Gutiérrez, J. (2020). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de investigación valor y contable*, 5.
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., & Jadan, L. (2020). Design of a management model. Scientific and practical basis for its elaboration. *Scielo*, 1.
- INEC. (2019). *Boletín técnico de la industria manufacturera*.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2019/Agosto/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2019\\_08.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Agosto/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_08.pdf).

- Layza, N. (2020). *Financiamiento y su influencia en la rentabilidad de las mico empresas del sector terciario rubro transporte fluvial de los puertos de la ciudad de Pucallpa, 2019*. Lima:  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/3061/Nancy\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/3061/Nancy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Liñan, L. (2020). *Gestión administrativa y calidad de servicio en la Unidad Educativa Local de Sihuas-2019*. Chimbote-Perú:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41301/C%c3%b3rdova\\_LLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41301/C%c3%b3rdova_LLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- López, G. (2019). *Análisis de la incidencia de un sistema de control interno para el desarrollo empresarial de "Constructora López" en el Ecuador provincia del Cañar ciudad de La Troncal año 2018*. Milagro:  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4465/1/2.%20ANALISIS%20DE%20LA%20INCIDENCIA%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20DE%20CONSTRUCTO.pdf>.
- Lozada, A. (2019). *Introducción a la administración. Manual del estudiante*. Santa Anita: <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/II%20CICLO/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>.
- Macio, H. (2019). *Diseño de un modelo de gestión para las PYMES del sector manufacturero del calzado en la ciudad de Guayaquil, 2019*. Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45494/1/TESIS%20MACIO%20VELESACA%20-%20VERA%20BOZA.pdf>.
- Marichal, C. (2017). *Hisotria bancaria y monetaria de América Latina (siglos XIX y XX)*. Universidad Cantabria:  
<https://books.google.com.ec/books?id=yPBKDwAAQBAJ&pg=PA398&dq=estructura+de+guayaquil+siglo+xix&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjpp6rnYXrAhWHT98KHVxjAt0Q6AEwBHoECAMQAg#v=onepage&q=estructura%20de%20guayaquil%20siglo%20xix&f=false>.
- Martínez, F. (2018). *La división del trabajo y su influencia en la productividad de las MYPES ubicadas en el distrito de la ciudad Nueva de la Región de TACNA*. Tacna-Perú: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/709/1/Martinez-Caceres-Fiorella.pdf>.

- Martínez, J. (2020). Impacto of organizational cultural development factors on business profeitability. *Orbis Cognita Universidad de Panamá*, 1.
- Mescua, L., Ampuero, E., & Delgado, J. (2020). Modelo de gestión "Business Process Management" para mejorar los resultados del Centro de Salud de Morales San Martín, 2020. *Revista Multidisciplinar*, 1.
- Murillo, J. (2019). *El empleador tiene derecho a conocer la condición de discapacidad del postulante y/o trabajador*. Guayaquil:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13777/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-466.pdf>.
- Negrete, A. (2019). *Impacto económico de la optimización del gasto público en el presupeusto general del estado ecuatoriano en los ejercicios ficales 2016-2017-2018 y en la elaboración de la proforma 2019*. Quito:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18845/1/T-UCE-0003-CAD-057-P.pdf>.
- Noboa, A. (7 de Abril de 2019). Identificación y evaluación de riesgos psicoociales baado en el cuestionario de evaluación d eriesgos psicosociales del Ministerio de Trabajo aplicado en la Corporación Goldenming C.A. Obtenido de El clima organizacional y recursos humanos:  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/el-clima-organizacional-y-recursos-humanos/>
- Palma, D., & Quevedo, V. (2017). *Gestión administrativa de las empresas constructoras en el Cantón La Maná*. La Maná:  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4111/3/PIM-000061.pdf>.
- Parra, L., San Andrés, P., & Paredes, I. (2020). Strategic administrative planning for SMEs in post Covid times. Textile company case study for decision making 2019-2020. *UIDE INNOVA*, 1.
- Pedreira, A. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativo estratégico enfocado en las condiciones culturales, sociales y económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6647/1/T2873-MAE-Pedreira-Dise%c3%b1o.pdf>.
- Peña, G. (2020). Management models of educational research centers. *Revista Hallazgos 21 Vol 5, N 3*, 1.

- Pérez, G. (2019). *Gestión administrativa y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pólvora, Provincia de Tocache, Región San Martín*. Tingo María, Perú:  
[http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1533/GPC\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1533/GPC_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Pérez, N. (2020). *Control interno y gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Chao, 2019*. Chimbote-Perú:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45647/P%c3%a9rez\\_DLCNM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45647/P%c3%a9rez_DLCNM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Rosales, C. (2019). *Algunas consideraciones sobre la aplicación del derecho laboral. Machala, Ecuador*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400106](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400106).
- Sallen. (2014). *Cómo preparar un Plan de Marketing*. Brasil.
- Silva, J., Feijó, N., & Feijó, T. (2020). Quality management models for the development of entrepreneurship in the institutions of higher education of Manabí. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun Vol 4, N° 7, 1*.
- Tamayo, C., & Silva, I. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote:  
<https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>.
- Tapia, J. (2018). *Propuesta del diseño de un manual de presupuesto para la microempresa equipos Coloma en la ciudad de Quito para el período 2015-2016*. Quito: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15987/1/T-UCE-0005-CEC-033.pdf>.
- Tite, K. (2019). *El acoso laboral como contravención en el Código Integral Penal*. Ambato:  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9880/1/PIUAAB021-2019.pdf>.
- Torres, R. (2019). *Evaluación de la fatiga laboral por teletrabajo del personal docente de la Unidad Educativa Carlos Felipe Zaldumbre ante la emergencia sanitaria del COVID 19 Tabacundo, Ecuador 2020*. Quito:  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3855/2/TESIS%20FINAL-%20RAMIRO%20TORRES.pdf>.

Valle, A. (2020). Financial planning a key tool for achieving business objectives. *Scielo*, 1.

Vera, M. J. (2014). *Estrategias postventas en una empresa encargada de comercializar celulares*. Guayaquil: Universidad Guayaquil.

# **ANEXOS**

### Anexo 5. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Modelo organizacional	Huertas, Suárez, Salgado, & Jadan (2020) Un modelo organizacional es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo	Es un esquema estructurado que mide el comportamiento de una organización, ayuda a estructurar las funciones para mejorar la rentabilidad.	Productividad	Producción anual	Guía de entrevista
				# de máquinas industriales	
				# de trabajadores	
			Inventarios	Rotación de inventario	
				Stock de mercaderías	
				Mercaderías fuera de stock	
			Ingresos	Ventas anuales	
				Utilidades anuales	
			Empleo	Sueldos y salarios	
				Rotación de trabajadores	
Rentabilidad	Layza (2020) Es el beneficio obtenido de una inversión, se mide a través de las ratios de ganancia o pérdida obtenidas sobre la cantidad invertida, normalmente se expresa en porcentaje.	Son procesos en donde se deben aplicar fórmulas para generar resultados que sirven para la toma de decisiones en las empresas	Financiera	Eficiencia de la gestión financiera	Ficha documental. Análisis documental
				Rendimiento de recursos	
				Equilibrio financiero	
			Económica	Utilidad anual	
				Rotación de activos	
				Margen bruto sobre las ventas	

**Anexo 6. Instrumento de recolección de datos. Ficha documental**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA		
Ficha Documental		
DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO
Productividad	Producción anual	
	# de máquinas industriales	
	# de trabajadores	
Inventarios	Rotación de inventario	
	Stock de mercaderías	
	Mercaderías fuera de stock	
Ingresos	Ventas anuales	
	Utilidades anuales	
Empleo	Sueldos y salarios	
	Rotación de trabajadores	
Financiera	Eficiencia de la gestión financiera	
	Rendimiento de recursos	
	Equilibrio financiero	
Económica	Utilidad anual	
	Rotación de activos	
	Margen bruto sobre las ventas	



## Anexo 7. Instrumento de recolección de datos. Guía de entrevista

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POSTGRADO</b> <b>PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA</b></p>
<p><i>Saludos cordiales. La presente entrevista tiene como fin recolectar su criterio como experto en el campo administrativo y financiero, y así poder diseñar un modelo organizacional que incremente la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil. Para esto, su explicación y análisis es fundamental. Sírvase a contestar las siguientes preguntas. Gracias</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>GUÍA DE ENTREVISTA VARIABLE: MODELO ORGANIZACIONAL</b></p>
<p><b>DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD</b></p>
<p><b>INDICADOR 1: Producción anual</b></p>
<p>1.- ¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?</p> <p>2.- ¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p>
<p><b>INDICADOR 2: Número de máquinas industriales</b></p>
<p>3.- ¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p> <p>4.- ¿Explique la relación entre el número de máquinas industriales y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p>
<p><b>INDICADOR 3: Número de trabajadores</b></p>
<p>5.- ¿Considera que el número de trabajadores mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p> <p>6.- ¿Explique la relación entre el número de trabajadores y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p>
<p><b>DIMENSIÓN 2: INVENTARIOS</b></p>
<p><b>INDICADOR 4: Rotación de inventario</b></p>
<p>7.- ¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p> <p>8.- ¿Explique qué vínculo existe entre la rotación de inventario y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p>
<p><b>INDICADOR 5: Stock de mercaderías</b></p>
<p>9.- ¿Por qué es indispensable el stock de mercaderías en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?</p> <p>10.- ¿Explique qué vínculo existe entre el stock de mercaderías y un modelo organizacional</p>

para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?

**INDICADOR 6: Mercaderías fuera de stock**

11.- ¿Por qué es indispensable que se controle las mercaderías fuera de stock en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?

12.- ¿Explique qué vínculo existe entre las mercaderías fuera de stock y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?

**DIMENSIÓN 3: INGRESOS**

**INDICADOR 7: Ventas anuales**

13.- ¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejorarían sus ventas anuales?

**INDICADOR 8: Utilidades anuales**

14.- ¿Cómo evalúa usted las utilidades anuales que han tenido las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, en el marco de la situación económica actual?

**DIMENSIÓN 4: EMPLEO**

**INDICADOR 9: Sueldos y salarios**

15.- ¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?

16.- ¿Qué opción o estrategia debe tomar una pyme del sector manufacturero en Guayaquil para cumplir con los sueldos y salarios de sus trabajadores?

**INDICADOR 10: Rotación de trabajadores**

17.- ¿Por qué es necesario mantener una rotación de trabajadores adecuada?

18.- ¿Cómo incide una adecuada rotación de los trabajadores en la productividad de las pymes?


### **Validez Juicio de expertos o Validación por jueces**

El experto o juez evalúa de manera independiente: la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad; con la que están redactadas los ítems o reactivos. Así también se informa que la validación de los instrumentos será firmada por el docente de la experiencia curricular Diseño del Proyecto de Investigación, es decir, solo se exige el visto bueno del docente para su aplicación.

Por otro lado, la matriz de validación utilizada para este proceso es la que mostramos a continuación, la cual tendrá que ser adaptada acorde a cada variable en estudio; es decir si la variable en estudio no tiene dimensiones se omitirá esa columna.

### Anexo 8. Matriz de validación

Matriz de validación															
VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Modelo organizacional:</b> <b>Huertas, Suárez, Salgado, &amp; Jaden (2020)</b> Un modelo organizacional es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo.	Productividad	Producción anual						✓		✓		✓			
		# de máquinas industriales				✓		✓		✓		✓			
		# de trabajadores				✓		✓		✓		✓			
	Inventarios	Rotación de inventario						✓		✓		✓			
		Stock de mercaderías				✓		✓		✓		✓			
		Mercaderías fuera de stock						✓		✓		✓			
	Ingresos	Ventas anuales				✓		✓		✓		✓			
		Utilidades anuales				✓		✓		✓		✓			
	Empleo	Sueldos y salarios						✓		✓		✓			
		Rotación de trabajadores				✓		✓		✓		✓			
<b>Rentabilidad: Layza (2020)</b> Es el beneficio obtenido de una inversión, se mide a través de las ratios de ganancia o pérdida obtenidas sobre la cantidad invertida, normalmente se expresa en porcentaje.	Financiera	Eficiencia de la gestión financiera				✓		✓		✓		✓			
		Rendimiento de recursos				✓		✓		✓		✓			
		Equilibrio financiero				✓		✓		✓		✓			
	Económica	Utilidad anual						✓		✓		✓			
		Rotación de activos						✓		✓		✓			
		Margen bruto sobre las ventas				✓		✓		✓		✓			

  
 C.I.: 0918011958

FIRMA DEL EVALUADOR  
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Guía de entrevista"

OBJETIVO: Conocer la valoración de la entrevista.

DIRIGIDO A: Expertos en gestión administrativa y pymes.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

*Rodrigo Márquez Moriones*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

*Magister en Administración de Empresas*

VALORACIÓN:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Intermedio	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo ✓
-----------------------------	---------------	------------	------------	----------------------------

(La valoración va a criterio del experto)

*[Firma]*

CI: *0918011958*

FIRMA DEL EVALUADOR

## SEGUNDO EXPERTO

**Anexo 4. Matriz de validación**

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	Items	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Modelo organizacional:</b> Huertas, Suárez, Salgado, & Jadan (2020) Un modelo organizacional es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo	Productividad	Producción anual						✓		✓		✓			
		# de máquinas industriales				✓		✓		✓		✓			
		# de trabajadores						✓		✓		✓			
	Inventarios	Rotación de inventario						✓		✓		✓			
		Stock de mercaderías				✓		✓		✓		✓			
		Mercaderías fuera de stock						✓		✓		✓			
	Ingresos	Ventas anuales				✓		✓		✓		✓			
		Utilidades anuales				✓		✓		✓		✓			
Empleo	Sueldos y salarios						✓		✓		✓				
	Rotación de trabajadores				✓		✓		✓		✓				
<b>Rentabilidad:</b> Layza (2020) Es el beneficio obtenido de una inversión, se mide a través de las ratios de ganancia o pérdida obtenidas sobre la cantidad invertida, normalmente se expresa en porcentaje.	Financiera	Eficiencia de la gestión financiera				✓		✓		✓		✓			
		Rendimiento de recursos				✓		✓		✓		✓			
		Equilibrio financiero						✓		✓		✓			
	Económica	Utilidad anual				✓		✓		✓		✓			
		Rotación de activos				✓		✓		✓		✓			
		Margen bruto sobre las ventas						✓		✓		✓			



NOMBRE: EC. FABRIZIO VARAS SUAREZ

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Guía de entrevista"

**OBJETIVO:** Conocer la valoración de la entrevista.

**DIRIGIDO A:** Expertos en gestión administrativa y pymes.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Varas Suárez Fabrizzio Francisco

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Administración de Empresas

**VALORACIÓN:**

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Intermedio	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
-----------------------------	---------------	------------	------------	--------------------------

(La valoración va a criterio del experto)



NOMBRE: EC. FABRIZZIO VARAS SUAREZ

## TERCER EXPERTO

**Anexo 4. Matriz de validación**

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Modelo organizacional:</b> Huertas, Suárez, Salgado, & Jadan (2020) Un modelo organizacional es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, en una mejor productividad, inventarios, ingresos y empleo	Productividad	Producción anual						✓		✓		✓			
		# de máquinas industriales				✓		✓		✓		✓			
		# de trabajadores						✓		✓		✓			
	Inventarios	Rotación de inventario				✓		✓		✓		✓			
		Stock de mercaderías						✓		✓		✓			
		Mercaderías fuera de stock						✓		✓		✓			
	Ingresos	Ventas anuales				✓		✓		✓		✓			
		Utilidades anuales						✓		✓		✓			
	Empleo	Sueldos y salarios				✓		✓		✓		✓			
		Rotación de trabajadores						✓		✓		✓			
Rentabilidad: Layza (2020) Es el beneficio obtenido de una inversión, se mide a través de las ratios de ganancia o pérdida obtenidas sobre la cantidad invertida, normalmente se expresa en porcentaje.	Financiera	Eficiencia de la gestión financiera				✓		✓		✓		✓			
		Rendimiento de recursos				✓		✓		✓		✓			
		Equilibrio financiero						✓		✓		✓			
Económica	Utilidad anual				✓		✓		✓		✓				
	Rotación de activos				✓		✓		✓		✓				
	Margen bruto sobre las ventas						✓		✓		✓				

  
 FIRMA DEL EVALUADOR





## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Guía de entrevista"

**OBJETIVO:** Conocer la valoración de la entrevista.

**DIRIGIDO A:** Expertos en gestión administrativa y pymes.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Tigreno Parichana Wendy Elizabeth

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Contador Público Autorizado

**VALORACIÓN:** Magister en Contabilidad y Administración

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Intermedio	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
-----------------------------	---------------	------------	------------	--------------------------

(La valoración va a criterio del experto)

Wendy Tigreno P

**FIRMA DEL EVALUADOR**



## Anexo 9. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
<b>Tema:</b> Diseño de un modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las Pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.					
Problema general	Objetivo general	Variables e indicadores			
		Variable independiente: Modelo organizacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
¿De qué manera el diseño de un modelo organizacional incrementará la rentabilidad de las Pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021?	Diseñar un modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las Pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021.	Productividad	Producción anual	1	Nominal
			# de máquinas industriales	2	
			# de trabajadores	3	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Inventarios	Rotación de inventario	4	
			Stock de mercaderías	5	
			Mercaderías fuera de stock	6	
¿De qué manera diagnosticar la situación actual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021?	Diagnosticar la situación actual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021	Ingresos	Ventas anuales	7	
			Utilidades anuales	8	
		Empleo	Sueldos y salarios	9	

¿De qué manera identificar el modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021?	Identificar el modelo organizacional para incrementar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021		Rotación de trabajadores	10	
<b>Variable dependiente: Rentabilidad</b>					
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
¿De qué manera evaluar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021?	Evaluar la rentabilidad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, 2021	Financiera	Eficiencia de la gestión financiera	11	Nominal
			Rendimiento de recursos	12	
			Equilibrio financiero	13	
		Económica	Utilidad anual	13	
			Rotación de activos	15	
			Margen bruto sobre las ventas	16	
<b>Tipo y diseño de investigación</b>		<b>Población y muestra</b>		<b>Técnica e instrumento</b>	
<b>Tipo:</b> Propositivo  <b>Diseño:</b> Descriptivo		<b>Población:</b> 4,020 empresas del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil.  <b>Muestra:</b> 5 pymes del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil.		Guía de entrevista  Ficha documental	

**Fuente:** Elaboración propia

## **ANEXO 10. Resultados de las entrevistas**

A continuación se presentan los resultados del instrumento aplicado en esta investigación que es la guía de entrevista:

**Experta 1:** *Ing. Com. Mariana Alvarado Márquez, Mgs.*

**Dimensión 1:** Productividad

**Indicador 1:** Producción anual

**1. ¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?**

*Considero que un modelo organizacional es de vital importancia porque conduce a lineamientos coynturales y estrcuturales que mejorarían a las organizaciones del sector manufacturero, en especial a las pymes porque poseen serios problemas administrativos que se deben mejorar, empezando por su estructura organizativa, muchas de ellas son familiares y no tienen definido los cargos y departamentos que sostengan a estas unidades productivas en el mercado.*

**2. ¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Como aspecto principal es necesario mejorar su estrcutura organizativa, definir un organizagrama claro con puestos que definan cada tarea, y no crear divisiones departamentales o cargos innecesarios que desestabilicen la producción; posteriormente, se debe tener definido un departamento de talento humano básico para que pueda escoger los colaboradores idóneos para cada puesto, así mismo, se encargará de capacitarlos para cada tarea que han sido contratados, esta capacitación debe ser frecuente, para estimular la produccion; finalmente, se puede decir que es necesario un departamento financiero y administrativo que trabajen en conjunto con estrategias que puedan impulsar la producción anual, las cuales deben ir encaminadas a cumplir con los plazos de entrega y coordinar con los operarios y vendedores.*

**Indicador 2: Número de máquinas industriales**

**3. ¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Pienso que sí, a mayor número de máquinas industriales, que estén operativas y con un excelente mantenimiento, obviamente, la producción se incrementará, existirá una mayor productividad porque el trabajador podrá conducir de mejor manera dicha máquina y se sustituirían trabajos que se hacen de forma manual, en el caso de pymes del sector textil, el pegado de botones, los cortes de tela, el ensamblado, etc., son procesos que los podría hacer una máquina industrial a una mayor velocidad, lo ue se traduce a una mejor productividad.*

**4. ¿Explique la relación entre el número de máquinas industriales y la productividad de las pymes del sector manufacurero en Guayaquil?**

*Las máquinas industriales son equipos que pertenecen a la capacidad instalada y operativa que tiene una empresa, y coadyuva a incrementar la productividad, sin embargo, hay que analizar el espacio físico que posee la planta, es decir, la infraestructura, si el espacio es limitado, no se podrá incorporar más máquinas industriales y por ende, esa empresa permanecerá estancada; aunque puede decidir invertir en una mejora de su infraestructura, aumentando su espacio físico, lo que le ayudará a mejorar su productividad y obtendrá una rentabilidad superior.*

**Indicador 3: Número de trabajadores**

**5. ¿Considera que el número de trabajadores mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*En la actualidad existen procesos productivos manuales, que se han ido sustituyendo con el pasar del tiempo por maquinarias, sin embargo, creo que*

*depende de la actividad, al tratarse de las pymes del sector manufacturero, el valor agregado del trabajo final es el realizado por la mano el hombre, aunque sea ayudado por máquinas que sinteticen su trabajo, este sector no pierde su esencia, pues a lo largo y ancho del Ecuador y en especial en la ciudad de Guayaquil existen personas que tejen a mano, realizan bordado, trabajos con mimbre, tagua, entre otros.*

**6. ¿Explique la relación entre el número de trabajadores y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*La relación es directa porque la mayoría de las pymes realizan trabajos manuales y son de estructura familiar, es decir, el concoimiento es heredado en cada generación, y no hace perder esta actividad, por lo que ellos generan velocidad de producción a mayor cantidad de colaboradores. Aunque hay que destacar que la maquinaria es más veloz que la mano del trabajador, y es necesario en ciertos procesos su intervención, no hay que restarle importancia.*

**Dimensión 2: Inventarios**

**Indicador 4: Rotación de inventario**

**7. ¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Una mayor rotación de inventarios es necesario en cualquier unidad productiva, especialmente en empresas que tienen productos de caducidad corta, y pueden generar pérdida si no se controla adecuadamente la rotación de los productos. La bodega es una parte esencial en estas empresas, porque muchas de ellas trabajan con crédito y la entrada y la salida de mercadería es frecuente.*

**8. ¿Explique qué vínculo existe entre la rotación de inventario y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*La rotación de inventario es esencial dentro de una estructura pymes manufacturera porque evita la caducidad de los productos, y mejora su situación organizacional y estimula también el desempeño en el trabajador, porque siempre estará dedicado a su labor diaria.*

**Indicador 5:** Stock de mercaderías

**9. ¿Por qué es indispensable el stock de mercaderías en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Mantener un stock adecuado y óptimo de mercadería en una pymes del sector manufacturero es importante porque, ayuda a dar continuidad con el proceso productivo, mantiene activo los canales entre proveedores y clientes, no se paraliza la producción ni las ventas, un buen inventario favorece sustancialmente a estas unidades productivas.*

**10. ¿Explique qué vínculo existe entre el stock de mercadería y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Existen varios tipos de modelos organizacionales y entre ellos están los que se vinculan con el stock de mercadería, es decir a su rotación, en primer lugar es necesario contar con un sistema adecuado de registro tanto para la entrada como para la salida, lo que comúnmente se llama modelo lineal que es muy usado.*

**Indicador 6:** Mercadería fuera de stock

**11. ¿Por qué es indispensable que se controle las mercaderías fuera de stock en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Las mercaderías fuera de stock son aquellos productos que no existen en bodega pero que sí vende la empresa, y son necesarios darles seguimiento mediante un adecuado sistema de inventario, con el fin de no perder clientes y no desabastecer la gama de productos que se ofrecen, para preservar la confiabilidad del cliente.*

**12. ¿Explique qué vínculo existe entre las mercaderías fuera de stock y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Existe relación entre las mercaderías fuera de stock y el modelo organizacional porque cuando existe un faltante de mercadería, hay problemas no solo en bodega sino en la empresa en general, y prevenirlo es tarea del modelo organizacional y del equipo de trabajo.*

**Dimensión 3: Ingresos**

**Indicador 7: Ventas anuales**

**13. ¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejorarían sus ventas anuales?**

*Como primer punto mejorar la capacidad instalada e infraestructura, y si no poseen capital de trabajo, se puede solicitar un crédito al pequeño productor para dinamizar el ciclo productivo y mejorar las ventas; a más de esto capacitar frecuentemente a los trabajadores en atención al cliente, en producción, en temas financieros, entre otros, con esto al colaborador se lo hace parte de la organización.*

**Indicador 8: Utilidades anuales**

**14. ¿Cómo evalúa usted las utilidades anuales que han tenido las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, en el marco de la situación económica actual?**

*En el año 2020 todos los sectores tuvieron pérdida, en especial el manufacturero, muchas pequeñas empresas tuvieron que despedir sus colaboradores, cerrando sus funciones de modo permanente, la reactivación económica nacional y local demoró algunos meses, en los cuales se percibía*



*incertidumbre en el sector, pues estas actividades sostienen gran parte de la economía, y en la situación actual se priorizó más la salud y los productos de primera necesidad obviamente, se espera y estima que en el mediano plazo la reactivación sea favorable para el sector, generando mejores utilidades, por medio de la inyección de liquidez y reactivación del nuevo gobierno y los planes de vacunación vigentes.*

#### **Dimensión 4: Empleo**

##### **Indicador 9: Sueldos y salarios**

#### **15. ¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?**

*Los sueldos escalafonados son beneficiosos en las organizaciones pues conducen a incentivos por su conocimiento y experiencia dependiendo cada situación laboral o actividad realizada, a mayor preparación y experiencia tiende a percibir un mejor salario. Cuando una empresa paga mejores sueldos los trabajadores tienden a subir su desempeño en las tareas encomendadas.*

#### **16. ¿Qué opción o estrategia debe tomar una pyme del sector manufacturero en Guayaquil para cumplir con los sueldos y salarios de sus trabajadores?**

*La planificación, creo que es necesario una adecuada y correcta planificación en las pymes con el fin de cumplir a cabalidad con los sueldos y salarios de sus colaboradores; la correcta administración es vital para hacer cumplir la planificación anual.*

##### **Indicador 10: Rotación de trabajadores**

#### **17. ¿Por qué es necesario mantener una rotación de trabajadores adecuada?**

*Considero que no se debe rotar muy frecuente a los trabajadores, creo que la mano de obra calificada y no calificada se la debe mantener con un buen*

*ambiente laboral, lo que es necesario mejorar, es el clima organizacional, eliminar la toxicidad del grupo de trabajo, estimularlos, mejorar el ambiente, crear planes de integración, entre otros.*

### **18. ¿Cómo incide una adecuada rotación de los trabajadores en la productividad de las pymes?**

*Al tener una mayor rotación de trabajadores la productividad se ralentiza, puesto que un nuevo trabajador debe acoplarse al puesto de trabajo y así producir, por consiguiente aquel que ya tiene la experiencia adecuada, se puede capacitar en temas puntuales y así mejorar su desempeño y por ende la productividad en las pymes.*

**Experto 2:** *Econ. Fabrizzio Francisco Varas Suárez, Msc*

**Dimensión 1:** Productividad

**Indicador 1:** Producción anual

#### **1. ¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?**

*Creo que el impacto será positivo, porque contarán con un mejor direccionamiento al tener un modelo y estructura a seguir, también es necesario contar con manual de procesos y funciones que ayuden a direccionar mejor las empresas pequeñas, pues es una de sus grandes debilidades.*

#### **2. ¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Uno de los aspectos necesarios para mejorar la producción anual en las pymes del sector manufacturero es la organización, las divisiones departamentales no se encuentran definidas y los cargos jerárquicos superiores*

*no son definidos, al ser empresas familiares, en su mayoría, todos los parientes piensan que cuentan con el derecho de establecer órdenes en su función.*

**Indicador 2:** Número de máquinas industriales

- 3. ¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Pienso que sí, el número de máquinas industriales mejora la producción de las pymes, lo que se traduce a un aumento de productividad, sin embargo el sector no debe perder la esencia de su actividad y es la manufactura.*

- 4. ¿Explique la relación entre el número de máquinas industriales y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*La relación es directa, pues a mayor número de máquinas industriales, obviamente existirá una mayor productividad en las pymes, las máquinas aceleran los procesos productivos de cualquier empresa, sin embargo, al ser manufactura no se debe involucrar directamente a dicha actividad.*

**Indicador 3:** Número de trabajadores

- 5. ¿Considera que el número de trabajadores mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Creo que sí, con un mayor número de trabajadores existirá un aumento de productividad de las pymes, los colaboradores son los pilares que sostienen la*

*producción en una organización, por eso, se debe estimular su proceso, capacitarlos, mejorar su relación con los jefes y entre compañeros, entre otros.*

**6. ¿Explique la relación entre el número de trabajadores y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*La relación entre el número de trabajadores y la productividad es directa, porque como dije los colaboradores sostienen la organización, al existir una cantidad limitada la producción mínima y restringida.*

**Dimensión 2: Inventarios**

**Indicador 4: Rotación de inventario**

**7. ¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Pienso que es necesario una rotación de inventarios adecuada, porque se pueden establecer lineamientos o estrategias a seguir para mejorar su estructura organizacional.*

**8. ¿Explique qué vínculo existe entre la rotación de inventarios y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*El stock de mercaderías tiene un vínculo directo con el modelo organizacional, puesto que determina los lineamientos que sigue una organización, y las existencias siempre evaluarán si el funcionamiento dentro de una empresa está bien o es necesario realizar correctivos urgentes.*

**Indicador 5: Stock de mercaderías**

**9. ¿Por qué es indispensable el stock de mercaderías en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Porque ayudan a que no existan pérdidas de mercaderías, faltantes o excesos que perjudicarían a una pyme ya que por lo general ellos no cuentan con reservas o fondos de contingencias que ayuden a solventar una incorrecta administración. El manejo adecuado del inventario es esencial en estas pequeñas unidades productivas.*

**10. ¿Explique qué vínculo existe entre el stock de mercadería y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*El problema principal del inventario es el desabastecimiento, por lo que se sugiere a una pequeña empresa manufacturera tener un control adecuado de su stock, porque este determinaría su permanencia dentro del mercado y así poder aplicar estrategias para fortalecer debilidades y enfrentar amenazas, aprovechando oportunidades.*

**Indicador 6:** Mercadería fuera de stock

**11. ¿Por qué es indispensable que se controle las mercaderías fuera de stock en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Porque determinan el funcionamiento dentro de la organización y el prestigio que se le da a la empresa, porque el cliente necesita estar satisfecho y si existen mercaderías fuera de stock, el consumidor no adquirirá otras mercaderías, en ocasiones puede incluso visitar la competencia, la cual le podrá ofrecer un mejor servicio en atención al cliente, y otra gama de ofertas y opciones de mercaderías similares, que capturará su fidelidad, por lo que la pyme perdería paulatinamente su nicho de mercado.*

**12. ¿Explique qué vínculo existe entre las mercaderías fuera de stock y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Las mercaderías fuera de stock reflejan una respuesta a la ausencia de modelos organizacionales que encaminen de mejor manera la empresa, pues al existir un modelo adecuado dentro de la empresa, y que se sigan sus lineamientos, los inventarios tendrán un mejor control.*

### **Dimensión 3: Ingresos**

#### **Indicador 7: Ventas anuales**

#### **13. ¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejorarían sus ventas anuales?**

*Mejorar su capacidad instalada en infraestructura y maquinarias principales, esto ayuda a tener una mejor producción y por ende mejoran sus ventas, posteriormente capacitar el equipo de venta en caso de tener, incentivarlos mediante bonos por cumplimiento de metas organizacionales, reactivar su estructura organizativa, definir los cargos administrativos y de producción.*

#### **Indicador 8: Utilidades anuales**

#### **14. ¿Cómo evalúa usted las utilidades anuales que han tenido las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, en el marco de la situación económica actual?**

*Las pymes del sector manufacturero en la situación económica actual han operado con una ralentización, pues su proceso fue lento y estancado, lo que perjudicó varias actividades manufactureras, la reactivación económica nacional va de a poco cobrando forma con los procesos de inyección de liquidez vía créditos y subsidios a insumos y materias primas que dinamizarán la economía.*

### **Dimensión 4: Empleo**

#### **Indicador 9: Sueldos y salarios**

#### **15. ¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?**

*Los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados porque incentivan al colaborador, por fidelidad empresarial, experiencia y conocimiento que van adquiriendo a lo largo de la permanencia en la empresa, mejoran el desempeño y rendimiento laboral pues estimulan su participación interna.*

**16. ¿Qué opción o estrategia debe tomar una pyme del sector manufacturero en Guayaquil para cumplir con los sueldos y salarios de sus trabajadores?**

*La planificación es esencial, muy importante, pues ayuda al cumplimiento de objetivos organizacionales, teniendo una excelente administración y un departamento financiero o encargado del pago de nóminas, no existirá problemas con el cumplimiento en el pago de sueldos y salarios.*

**Indicador 10: Rotación de trabajadores**

**17. ¿Por qué es necesario mantener una rotación de trabajadores adecuada?**

*Porque es el resultado de una satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa, son las condiciones que determina si un clima organizacional es favorable o no, si la organización es estable dentro del mercado y si cumple con lo prometido al ingreso del trabajador.*

**18. ¿Cómo incide una adecuada rotación de los trabajadores en la productividad de las pymes?**

*Es importante porque un trabajador estable dentro de la empresa producirá mejor que alguien recién contratado, porque aquella persona al ser contratada va a experimentar el ritmo de trabajo, se va a acoplar a la velocidad de la producción, y no siempre tendrá el mismo rendimiento, lo ideal sería mejorar las condiciones laborales internas; y si se necesita una contratación extra, se la haga con un seguimiento respectivo y adecuado de ese trabajador, se lo capacite, se lo incentive para que mejore su trabajo.*

**Experta 3:** CPA. Wendy Elizabeth Tigrero Panchana.

**Dimensión 1:** Productividad

**Indicador 1:** Producción anual

- 1. ¿Qué impacto tendrán las pymes del sector manufacturero en la producción anual al contar con un modelo organizacional óptimo?**

*Si las pymes contaran con un modelo organizacional óptimo, pienso que mejorarían su producción anual, porque poseen lineamientos estructurales que conducirán por mejor camino sus políticas, funciones, y actividad económica.*

- 2. ¿Qué aspectos considera necesario para incrementar la producción anual de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Uno de los aspectos necesarios para aumentar la producción anual de las pymes en el sector manufacturero es contar con un modelo organizacional que ayude a estructurar mecanismos y directrices para un mejor funcionamiento.*

**Indicador 2:** Número de máquinas industriales

- 3. ¿Considera que el número de máquinas industriales mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*En partes mejorará su producción, porque es de recordar que la manufactura es una actividad netamente manual, la materia prima se la adquiere y conserva su esencia hasta el producto final, en esta transformación la maquinaria industrial interviene muy poco, el valor agregado que se le otorga a estos productos son exclusivos de la mano del hombre.*



**4. ¿Explique la relación entre el número de máquinas industriales y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Creo que en la manufactura la relación entre el número de máquinas industriales y la productividad no tienen incidencia, porque como sostuve anteriormente, las máquinas industriales están consideradas para otro proceso productivo y no para el manual.*

**Indicador 3: Número de trabajadores**

**5. ¿Considera que el número de trabajadores mejorará la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Considero que sí, porque los procesos son netamente manuales y no en maquinarias; por lo que, a un mayor número de trabajadores, existirá un aumento de productividad laboral.*

**6. ¿Explique la relación entre el número de trabajadores y la productividad de las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*A mi apreciación es directa porque a mayor número de trabajadores en una empresa manufacturera, mejor será su productividad, y a la inversa.*

**Dimensión 2: Inventarios**

**Indicador 4: Rotación de inventario**

**7. ¿Por qué es indispensable una mayor rotación de inventarios en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Porque existirá un mayor control en el inventario y así no existirá desabastecimiento en las bodegas y contar con un sistema adecuado para el*

*inventario es primordial porque se realizarán pedidos a proveedores para no caer en este problema.*

**8. ¿Explique qué vínculo existe entre la rotación de inventario y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Al tener una adecuada rotación de inventario quiere decir que la empresa aplica un modelo organizacional óptimo, o a la inversa. Este indicador ayuda a analizar cómo se administran los recursos principales en una pymes.*

**Indicador 5: Stock de mercaderías**

**9. ¿Por qué es indispensable el stock de mercaderías en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*El stock de mercaderías en las pymes del sector manufacturero es primordial, porque determina el funcionamiento productivo y comercial de la empresa, se puede analizar su administración, y las políticas de inventario que se han planteado en la empresa.*

**10. ¿Explique qué vínculo existe entre el stock de mercadería y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Como ya lo dije anteriormente existe una relación directa entre stock de mercadería y un modelo organizacional, porque al existir algún desabastecimiento o excedente es porque existe un modelo organizacional incorrecto.*

**Indicador 6: Mercadería fuera de stock**

**11. ¿Por qué es indispensable que se controle las mercaderías fuera de stock en las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*Porque es el prestigio de la empresa, pues al ofrecer catalogos de sus productos y al no contar con ellos en bodega, pierde credibilidad y fidelidad con sus clientes, por lo que optarán por irse a la competencia.*

**12. ¿Explique qué vínculo existe entre las mercaderías fuera de stock y un modelo organizacional para las pymes del sector manufacturero en Guayaquil?**

*El modelo organizacional determina si existe una correcta administración en bodega y en la toma de inventarios, una pyme debe contar con una adecuada administración de sus recursos y por ende tener un sistema de inventario de calidad.*

**Dimensión 3: Ingresos**

**Indicador 7: Ventas anuales**

**13. ¿Qué estrategias propondría para que las pymes del sector manufacturero en Guayaquil mejoraran sus ventas anuales?**

*Una de las estrategias es contar con políticas de inventario adecuadas y hacer que se cumplan, seguido de definir una estructura organizacional óptima y tener un sistema de inventario de calidad para controlar las entradas y salidas de mercadería y así hacer pedidos a tiempo.*

**Indicador 8: Utilidades anuales**

**14. ¿Cómo evalúa usted las utilidades anuales que han tenido las pymes del sector manufacturero en Guayaquil, en el marco de la situación económica actual?**

*Se han perjudicado notablemente, no solo las pymes del sector manufacturero, sino la mayoría de las actividades económicas a nivel nacional, se necesita urgente de una reactivación económica que mejore las condiciones laborales y empresariales.*

**Dimensión 4: Empleo**

**Indicador 9: Sueldos y salarios**

**15. ¿Explique por qué los sueldos y salarios escalafonados mejoran los resultados en las actividades realizadas?**

*Porque son incentivos para los trabajadores y así mejorar su desempeño laboral y mejorar la producción en la empresa.*

**16. ¿Qué opción o estrategia debe tomar una pymes del sector manufacturero en Guayaquil para cumplir con los sueldos y salarios de sus trabajadores?**

*Obviamente contar con una planificación adecuada para cumplir con las políticas organizacionales en la pequeña empresa manufacturera.*

**Indicador 10:** Rotación de trabajadores

**17. ¿Por qué es necesario mantener una rotación de trabajadores adecuada?**

*Para mejorar la productividad en la empresa, con una rotación adecuada se minimizan costos operativos.*

**18. ¿Cómo incide una adecuada rotación de los trabajadores en la productividad de las pymes?**

*Una adecuada rotación laboral mejora la productividad de las pymes, porque existe un mejor orden organizacional.*

## Anexo 11. Estado de Situación Financiera de empresas manufactureras

**CONFECCIONES BRAVO**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**EXPRESADO USD \$**

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	530.627,10	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		530.627,10
<b>INVENTARIO</b>		
Uniformes	1.787,50	
<b>TOTAL INVENTARIO</b>		1.787,50
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinarias	993.963,00	
Muebles de Producción	670,00	
Equipos de Computación	1.160,00	
Equipos de Oficina	1.570,00	
Muebles de Oficina	600,00	
(-) Depreciación acumulada	-112.132,58	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		885.830,42
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
Estudios de Mercado	400,00	
Gastos de Constitución	990,00	
Garantía de Arriendo	3.000,00	
(-) Amortización	-878,00	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		3.512,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>1.421.757,02</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	65.638,76	
Documentos por Pagar	993.963,00	
Impuesto sobre la Renta por Pagar	0,00	
15% Trabajadores por Pagar	0,00	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		1.059.601,76
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	102.260,16	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		102.260,16
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.161.861,92</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	269.943,69	
Resultado del Ejercicio	-10.048,59	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		259.895,10
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>1.421.757,02</b>
		<b>0,00</b>

**INFATEXILES S.A.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**EXPRESADO USD \$**

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	190.313,55	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		190.313,55
<b>INVENTARIO</b>		
Telas	95.893,75	
<b>TOTAL INVENTARIO</b>		95.893,75
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinarias	54.459,11	
Muebles de Producción	335,00	
Equipos de Computación	580,00	
Equipos de Oficina	785,00	
Muebles de Oficina	300,00	
(-) Depreciación acumulada	-5.781,25	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		50.677,87
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
Estudios de Mercado	200,00	
Gastos de Constitución	495,00	
Garantía de Arriendo	1.500,00	
(-) Amortización	-439,00	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		1.756,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>338.641,17</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	17.819,38	
Cuentas por Pagar	95.000,00	
Impuesto sobre la Renta por Pagar	0,00	
15% Trabajadores por Pagar	0,00	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		112.819,38
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	66.130,08	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		66.130,08
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>178.949,46</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	189.430,96	
Resultado del Ejercicio	-29.739,25	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		159.691,71
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>338.641,17</b>
		<b>0,00</b>

**CALZADO D ARON**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**EXPRESADO USD \$**

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	236.458,68	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		236.458,68
<b>INVENTARIO</b>		
Zapatos	85.990,38	
<b>TOTAL INVENTARIO</b>		85.990,38
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinarias	344.235,98	
Muebles de Producción	837,50	
Equipos de Computación	1.450,00	
Equipos de Oficina	1.962,50	
Muebles de Oficina	750,00	
(-) Depreciación acumulada	-35.261,88	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		313.974,09
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
Estudios de Mercado	500,00	
Gastos de Constitución	1.237,50	
Garantía de Arriendo	3.750,00	
(-) Amortización	-1.097,50	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		4.390,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>640.813,14</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	94.548,45	
Sueldos por Pagar	99.500,00	
Cuentas por Pagar	83.756,00	
Documentos por Pagar	208.088,20	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		485.892,65
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>485.892,65</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	473.577,39	
Resultado del Ejercicio	-318.656,90	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		154.920,49
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>640.813,14</b>
		<b>0,00</b>

**METALES HIDALGO**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**EXPRESADO USD \$**

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	<u>720.418,07</u>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		720.418,07
<b>INVENTARIO</b>		
Metal	<u>1.191,67</u>	
<b>TOTAL INVENTARIO</b>		1.191,67
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinarias	72.612,15	
Muebles de Producción	446,67	
Equipos de Computación	773,33	
Equipos de Oficina	1.046,67	
Muebles de Oficina	400,00	
(-) Depreciación acumulada	<u>-7.708,33</u>	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		67.570,49
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
Estudios de Mercado	266,67	
Gastos de Constitución	660,00	
Garantía de Arriendo	2.000,00	
(-) Amortización	<u>-585,33</u>	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		<u>2.341,33</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><b>791.521,55</b></u>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	23.759,17	
Cuentas por Pagar		
Impuesto sobre la Renta por Pagar	79.851,68	
15% Trabajadores por Pagar	<u>64.052,15</u>	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		167.663,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	<u>88.173,44</u>	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<u>88.173,44</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>255.836,44</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	252.574,61	
Resultado del Ejercicio	<u>283.110,50</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		535.685,11
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><b>791.521,55</b></u>
		<u><b>0,00</b></u>



**KOALA COLCHONES**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**EXPRESADO USD \$**

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	<u>1.152.668,91</u>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		1.152.668,91
<b>INVENTARIO</b>		
Tagua y madera	<u>1.906,67</u>	
<b>TOTAL INVENTARIO</b>		1.906,67
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinarias	116.179,43	
Muebles de Producción	714,67	
Equipos de Computación	1.237,33	
Equipos de Oficina	1.674,66	
Muebles de Oficina	640,00	
(-) Depreciación acumulada	<u>-12.333,32</u>	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		108.112,77
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
Estudios de Mercado	426,67	
Gastos de Constitución	1.056,00	
Garantía de Arriendo	3.200,00	
(-) Amortización	<u>-936,53</u>	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		<u>3.746,14</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><b>1.266.434,48</b></u>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	38.014,67	
Impuesto sobre la Renta por Pagar	127.762,69	
15% Trabajadores por Pagar	<u>102.483,44</u>	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		268.260,80
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	<u>141.077,50</u>	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<u>141.077,50</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>409.338,30</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	404.119,37	
Resultado del Ejercicio	<u>452.976,80</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<u>857.096,17</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><b>1.266.434,48</b></u>
		<u>0,01</u>

## Anexo 12. Estado de Resultados de empresas manufactureras

CONFECCIONES BRAVO		
ESTADO DE RESULTADO		
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020		
EXPRESADO USD \$		
<b>Ingresos</b>		\$ 584.000,00
<b>Costos de Operación</b>		\$ 459.130,72
<b>Materia prima</b>	\$ 134.208,20	
Telas	\$ 105.166,13	
Materiales y suministros	<u>\$ 29.042,07</u>	
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 173.781,48	
Sueldos	\$ 122.976,00	
Beneficios Sociales	<u>\$ 50.805,48</u>	
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	\$ 11.982,50	
Suministros de limpieza	\$ 7.590,50	
Servicios Básicos	<u>\$ 4.392,00</u>	
Depreciación	99.396,30	
Mano de Obra Indirecta	<u>\$ 39.762,24</u>	
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 77.841,54
Sueldos	\$ 44.784,00	
Beneficios Sociales	\$ 16.599,76	
Suministros de oficina	\$ 747,50	
Servicios Básicos	\$ 2.096,00	
Depreciación	12.736,28	
Amortización	<u>\$ 878,00</u>	
<b>Gastos Ventas</b>		\$ 37.592,01
Sueldos	\$ 27.168,00	
Beneficios Sociales	<u>\$ 10.424,01</u>	
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 9.435,73
<b>Otros Gastos</b>		
<b>Gastos Intereses Financieros</b>		<u>\$ 19.484,32</u>
<b>Utilidad antes de IR y Partic. Trab.</b>		(\$ 10.048,59)
15% Participación Trabajadores		
22% Impuesto a la Renta		
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<u><u>(\$ 10.048,59)</u></u>

**INFATEXILES S.A**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**EXPRESADO USD \$**

<b>Ingresos</b>					\$ 217.000,00
<b>Costos de Operación</b>					\$ 185.346,62
<b>Materia prima</b>				\$ 67.104,10	
Telas	\$ 52.583,07				
Materiales y suministros	\$ 14.521,04				
<b>Mano de Obra Directa</b>				\$ 86.890,74	
Sueldos	\$ 61.488,00				
Beneficios Sociales	\$ 25.402,74				
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>				\$ 5.991,25	
Suministros de limpieza	\$ 3.795,25				
Servicios Básicos	\$ 2.196,00				
Depreciación				\$ 5.479,41	
Mano de Obra Indirecta				\$ 19.881,12	
<b>Gastos Administrativos</b>					\$ 32.854,47
Sueldos				\$ 22.392,00	
Beneficios Sociales				\$ 8.299,88	
Suministros de oficina				\$ 373,75	
Servicios Básicos				\$ 1.048,00	
Depreciación				\$ 301,84	
Amortización				\$ 439,00	
<b>Gastos Ventas</b>					\$ 18.796,01
Sueldos				\$ 13.584,00	
Beneficios Sociales				\$ 5.212,01	
<b>Utilidad Operacional</b>					<b>(\$ 19.997,09)</b>
<b>Otros Gastos</b>					
<b>Gastos Intereses Financieros</b>					\$ 9.742,16
<b>Utilidad antes de IR y Partic. Trab.</b>					<b>(\$ 29.739,25)</b>
15% Participación Trabajadores					
22% Impuesto a la Renta					
<b>-2% Utilidad del Ejercicio</b>					<b>(\$ 29.739,25)</b>

**CALZADO D ARON**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**

EXPRESADO USD \$

<b>Ingresos</b>		\$ 418.500,00
<b>Costos de Operación</b>		\$ 583.591,62
<b>Materia prima</b>	\$ 167.760,25	
Cuero	\$ 131.457,66	
Materiales y suministros	\$ 36.302,59	
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 316.726,85	
Sueldos	\$ 253.220,00	
Beneficios Sociales	\$ 63.506,85	
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	\$ 14.978,13	
Suministros de limpieza	\$ 9.488,13	
Servicios Básicos	\$ 5.490,00	
Depreciación	34.423,60	
Mano de Obra Indirecta	\$ 49.702,80	
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 82.219,86
Sueldos	\$ 55.980,00	
Beneficios Sociales	\$ 20.749,70	
Suministros de oficina	\$ 934,38	
Servicios Básicos	\$ 2.620,00	
Depreciación	838,29	
Amortización	\$ 1.097,50	
<b>Gastos Ventas</b>		\$ 46.990,01
Sueldos	\$ 33.960,00	
Beneficios Sociales	\$ 13.030,01	
<b>Utilidad Operacional</b>		( <b>\$ 294.301,50</b> )
<b>Otros Gastos</b>		
<b>Gastos Intereses Financieros</b>		\$ 24.355,40
<b>Utilidad antes de IR y Partic. Trab.</b>		( <b>\$ 318.656,90</b> )
15% Participación Trabajadores		
22% Impuesto a la Renta		
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b><u><u>(\$ 318.656,90)</u></u></b>

**METALURGICA S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**

EXPRESADO USD \$

<b>Ingresos</b>		\$ 756.000,00
<b>Costos de Operación</b>		\$ 247.128,83
<b>Materia prima</b>	\$ 89.472,13	
Metal	\$ 70.110,75	
Materiales y suministros	\$ 19.361,38	
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 115.854,32	
Sueldos	\$ 81.984,00	
Beneficios Sociales	\$ 33.870,32	
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	\$ 7.988,33	
Suministros de limpieza	\$ 5.060,33	
Servicios Básicos	\$ 2.928,00	
Depreciación	\$ 7.305,88	
Mano de Obra Indirecta	\$ 26.508,16	
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 43.805,95
Sueldos	\$ 29.856,00	
Beneficios Sociales	\$ 11.066,51	
Suministros de oficina	\$ 498,33	
Servicios Básicos	\$ 1.397,33	
Depreciación	\$ 402,45	
Amortización	\$ 585,33	
<b>Gastos Ventas</b>		\$ 25.061,34
Sueldos	\$ 18.112,00	
Beneficios Sociales	\$ 6.949,34	
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 440.003,88
<b>Otros Gastos</b>		
<b>Gastos Intereses Financieros</b>		\$ 12.989,55
<b>Utilidad antes de IR y Partic. Trab.</b>		\$ 427.014,33
15% Participación Trabajadores		\$ 64.052,15
22% Impuesto a la Renta		\$ 79.851,68
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>\$ 283.110,50</b>

**OBJETOS ELABORADOS EN TAGUA Y MADERA**

**ESTADO DE RESULTADO**

**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**

**EXPRESADO USD \$**

<b>Ingresos</b>		\$ 1.209.600,00
<b>Costos de Operación</b>		\$ 395.406,12
<b>Materia prima</b>	\$ 143.155,41	
Tagua y madera	\$ 112.177,21	
Materiales y suministros	\$ 30.978,21	
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 185.366,91	
Sueldos	\$ 131.174,40	
Beneficios Sociales	\$ 54.192,51	
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	\$ 12.781,33	
Suministros de limpieza	\$ 8.096,53	
Servicios Básicos	\$ 4.684,80	
Depreciación	\$ 11.689,41	
Mano de Obra Indirecta	\$ 42.413,06	
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 70.089,53
Sueldos	\$ 47.769,60	
Beneficios Sociales	\$ 17.706,41	
Suministros de oficina	\$ 797,33	
Servicios Básicos	\$ 2.235,73	
Depreciación	\$ 643,91	
Amortización	\$ 936,53	
<b>Gastos Ventas</b>		\$ 40.098,14
Sueldos	\$ 28.979,20	
Beneficios Sociales	\$ 11.118,94	
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 704.006,21
<b>Otros Gastos</b>		
<b>Gastos Intereses Financieros</b>		\$ 20.783,27
<b>Utilidad antes de IR y Partic. Trab.</b>		\$ 683.222,93
15% Participación Trabajadores		\$ 102.483,44
22% Impuesto a la Renta		\$ 127.762,69
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		\$ 452.976,80