



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Incidencia del proceso administrativo en el crecimiento  
empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí, en el  
primer semestre del año 2019

### **Trabajo de seminario de graduación para optar**

Al grado de

### **Licenciado en Administración de Empresas**

#### **Autores/ Autoras**

Engy Bexelyn Aguirre Castillo

Anielka Sughey Lanuza Pastrán

Itzell Yamalí López Lazo

#### **Tutores**

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc. Alberto Sevilla Rizo

Estelí, 13 de enero de 2020



# Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Planteamiento del problema .....	4
1.3	Preguntas problema .....	6
1.4	Justificación .....	7
I.	OBJETIVOS.....	9
2.1.	Objetivo General .....	9
2.2.	Objetivos Específicos.....	9
III.	MARCO TEÓRICO.....	10
3.1	Proceso Administrativo .....	10
3.1.1	Planeación .....	10
3.1.2	Tipos de planeación que ejecutan las empresas .....	12
3.1.3	Organización.....	13
3.1.4	Integración del Personal .....	15
3.1.5	Dirección.....	17
3.1.6	Control .....	20
3.2	Crecimiento Empresarial.....	25
3.2.1	Crecimiento interno.....	26
3.2.2	Crecimiento externo.....	26
3.3	Estrategias .....	29
3.3.1	Tipos de estrategias.....	31
3.3.2	FODA.....	32
3.3.3	Matriz FODA .....	32
IV.	Supuesto .....	33
4.1	Supuesto.....	33
V.	Diseño metodológico .....	39
5.1.	Tipo de investigación .....	39
5.2.	Universo de estudio .....	39
5.3.	Caracterización de la ciudad de Estelí .....	40
5.4	Muestra .....	40

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

5.4.1. Tipo de muestra .....	40
5.5. Técnicas de recolección de datos.....	41
5.6. Etapas de la investigación .....	41
Etapa I. Investigación documental .....	41
Etapa II. Elaboración de instrumentos .....	42
Etapa III. Trabajo de campo.....	43
Etapa IV. Elaboración del informe final.....	43
VI. Análisis de los resultados .....	44
6.1. Describir el proceso administrativo que implementa la empresa Llantasa.....	45
6.1.1 Se emplea de manera adecuada el proceso administrativo dentro de la empresa.....	45
6.1.2 Estrategias adecuadas o planes de acción rápida.....	46
6.1.3 Conocimiento de funciones del trabajador de acuerdo a su área .....	46
6.1.4 Conocimiento de Organigrama .....	47
6.1.5 Organigrama de Llantasa .....	48
6.1.6 Manual de funciones de la empresa .....	49
6.1.6 Reclutamiento del personal .....	49
6.1.7 Motivación al personal .....	50
6.1.8 Liderazgo que se practica en la empresa .....	50
6.1.9 Estructura organizacional de la empresa.....	51
6.2 Identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Llantasa.....	51
6.2.1 Factores que influyen en el cumplimiento de objetivos.....	51
6.2.2 Oportunidades de crecimiento en el mercado .....	52
6.2.3 Factor fundamental para el crecimiento empresarial .....	53
6.3 Determinar los beneficios del proceso administrativo en relación con el crecimiento empresarial de Llantasa.....	53
6.3.1 Diferencia en relación con la competencia .....	53
6.3.2 Formas de adaptarse al cambio.....	55
6.3.3 Posición en el mercado.....	55
6.3.4 Trabajo en equipo.....	56
6.3.5 Marcas de llantas con mayor demanda .....	56

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

6.3.6 Satisfacción laboral.....	56
6.3.7 Capacitación de los trabajadores.....	57
6.3.8 Medición de los resultados .....	57
6.3.9 Limitantes para el crecimiento empresarial.....	58
6.4 Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para su crecimiento empresarial.....	58
6.4.1 Propuesta de estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para el crecimiento empresarial de Llantasa.....	58
VII. Conclusiones.....	62
VIII. Recomendaciones.....	64
ANEXOS .....	65
Anexo1: Análisis FODA.....	65
Anexo 2: Matriz FODA .....	67
Anexo 3: Entrevista .....	71
Anexo 4: Guía de observación.....	74
Anexo 5: Fotografías.....	76
Bibliografía .....	79

**DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios porque sin su ayuda no podríamos haberlo logrado, a nuestros profesores que estuvieron siempre presentes en este proceso de aprendizaje y gracias a ellos logramos culminar esta meta con éxito.

A nuestros padres y demás familiares por apoyarnos y creer en nosotros, ya que no dudaron en ningún momento que podríamos culminar este proyecto.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

### AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar una meta más, darnos fortaleza, paciencia y sabiduría que se requiere para llegar al final de este camino.

Agradecemos a nuestros profesores, ya que sin ellos no habríamos llegado a esta etapa y estuvieron siempre dispuestos a darnos su apoyo en cualquier momento.

A nuestros padres y familiares por apoyarnos en cada una de las etapas de este proceso.

Agradecemos a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, por brindarnos la oportunidad de crecer como profesionales.

Ha sido un camino largo, nada sencillo, pero agradecemos a cada una de las personas que intervinieron en este proceso y nos brindaron su apoyo. Gracias a ustedes y nuestro esfuerzo hemos logrado culminar esta meta con éxito.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

### VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hacemos constar que: ***Aguirre Castillo Engy Bexelyn, Lanuza Pastrán Anielka Sugey y López Lazo Itzell Yamalí***, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 2019”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, consideramos que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes sobre la incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí. Asimismo, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoramos que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los cinco días del mes de febrero del 2020.

Atentamente.

-----  
***MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez***  
***Docente FAREM – Estelí***

-----  
***MSc. Alberto C. Sevilla Rizo***  
***Docente FAREM-Estelí***

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

Para elaborar este estudio se revisaron diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación “Incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí, primer semestre 2019” en la biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí). Se identificaron tesis de seminario de graduación para optar por el título de licenciatura en Administración de Empresas relacionadas con esta investigación y son:

Una primera tesis que se tomó en cuenta fue elaborada por Blandón Torrez, Aguilera Altamirano, & Rodríguez Monjarrez (2017) y se titula “Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la microfinanciera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016”. Esta investigación es de tipo cualitativa. El objetivo de esta investigación es evaluar el proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la microfinanciera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016. Tes: 2884.

En una segunda tesis se identificó un tema que aborda el “Proceso administrativo, producción y comercialización de la panadería Figueroa en el municipio de Estelí, en el segundo semestre del año 2013” que fue elaborada por Corea Zeledón, Gutiérrez García, & Ortiz Salgado (2014). Esta investigación es de tipo cualitativa porque identifica los procesos administrativos que se aplican en la empresa además de presentar recomendación para mejorarlo. El objetivo de esta investigación es determinar el proceso de administración, producción y comercialización implementando en la panadería Figueroa en el segundo semestre del año 2013. Tes: 2021.

Un tercer trabajo consultado fue “Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A, sede Estelí en el período 2016-

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

2017”. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso administrativo enfocado en la producción de los puros que proponga estrategias operativas que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero y llegó a la conclusión de que en la tabacalera Perdomo Cigars S.A implementa el proceso administrativo en todas las actividades relacionadas al proceso de producción de puros y el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por los mercados extranjeros. Esta investigación es de carácter cualitativo (Juárez Rodríguez, Pineda Sánchez, & Bermúdez Casco, 2017). Tes: 2923.

Un cuarto estudio encontrado fue “Proceso administrativo de la cooperativa COMJERUMA R.L del municipio de Madriz, comprendido en el segundo semestre del año 2013”. El objetivo de esta investigación es “Analizar el proceso administrativo de COMJERUMA R.L en el municipio de Madriz para la elaboración de estrategias administrativas que potencialice la actividad emprendedora de los jóvenes socios durante el segundo semestre del 2013”. Esta investigación concluyó que debido al proceso administrativo implementado por la cooperativa COMJERUMA es muy exitosa en el municipio de Madriz (González Talavera, Gutiérrez Valle, & Soza Gutiérrez, 2014). Tes: 2025.

Un quinto estudio encontrado fue “Factores económicos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las financieras (FAMA, FUNDECER Y FINCA Nicaragua) Juigalpa, Chontales, II semestre, 2014” el objetivo de esta investigación es caracterizar los factores económicos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las financieras (FAMA, FUNDECER y Finca Nicaragua), en la ciudad de Juigalpa, II semestre 2014. Es una investigación cualitativa cuyo propósito consiste en delimitar los hechos que conforman el propósito de la investigación, Peralta Contreras (2016).

Un sexto trabajo consultado fue “El desarrollo organizacional de las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva” esta llegó a la conclusión de

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

que las pequeñas empresas mejoraran mediante una buena planeación, García Martínez (2013).

Lo que hace diferente la presente investigación a las antes mencionadas es que abarca el proceso administrativo desde el enfoque de crecimiento empresarial y como incide el mismo en el comportamiento organizacional y desempeño de la empresa.

### 1.2 Planteamiento del problema

Llantasa S.A es una empresa formada por una familia emprendedora inicio operaciones el 29 de julio del año 1992 en una bodega donde ellos mismos ofertaban y vendían las llantas, sin brindar servicio más que la asesoría. Actualmente la empresa cuenta con el servicio de alineamiento computarizado, comercialización de llantas de las marcas Bridgestone, Firestone y Seiberling, las cuales son marcas prestigiosas y reconocidas en el mercado, además, balanceado, armado y rotación. La empresa está ubicada del estadio Independencia 200 mts al oeste.

Desde su inicio en la empresa Llantasa surgieron varios problemas, uno de ellos es que no se implementa de manera correcta las fases del proceso administrativo, esto conlleva a un menor rendimiento. En otras palabras, la empresa labora de manera tradicional, no están abiertos a los cambios del entorno.

Existe en Llantasa un manual de funciones del que no se hace uso, cabe destacar, el manual de funciones es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa debido a que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo.

El proceso administrativo de Llantasa es llevado a cabo por la gerencia de la empresa, su propósito es desarrollar las actividades dentro de la misma para poder cumplir las cinco fases del proceso administrativo que son: planeación, organización, integración del personal, dirección y control, mediante este proceso la empresa podrá cumplir las metas que se proponen, los objetivos que tienen a corto y largo plazo, así como la implementación de estrategias y planes operativos propuestos para esta empresa que ayudarán a tener un mejor funcionamiento dentro de la organización.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Llantasa de seguir implementando el proceso administrativo de la forma que lo hace tendrá un menor crecimiento empresarial en relación al crecimiento esperado.

### 1.3 Preguntas problema

Por medio de la descripción del problema, surgen las preguntas-problema, con el objetivo de conocer el proceso de investigación.

#### **Pregunta General**

1. ¿Qué incidencias existen del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A de la ciudad de Estelí en el primer semestre 2019?

#### **Preguntas Específicas**

1. ¿Cuáles son los factores internos que inciden en el proceso administrativo de la empresa Llantasa?
2. ¿Qué factores influyen en el crecimiento empresarial de Llantasa?
3. ¿Cuáles son los beneficios de implementar un buen proceso administrativo en Llantasa?
4. ¿Qué acciones se deben implementar para mejorar el proceso administrativo de Llantasa?

### 1.4 Justificación

El presente trabajo es de vital relevancia para la empresa Llantasa S.A porque permite ver el estado actual de la empresa, así como proponer estrategias que permitan mejorar su proceso administrativo, al mejorar el proceso administrativo traerá consigo un mayor crecimiento empresarial, además, incrementará la aceptación de los consumidores actuales.

Este trabajo investigativo permite a los estudiantes de quinto año de la carrera Administración de Empresas, adquirir un conocimiento más amplio, así como habilidades y destrezas a la hora de realizar trabajos investigativos, esto con la ayuda de las diferentes materias recibidas y los maestros que ayudan con sus asesorías.

La presente investigación es una fuente de información valiosa para el público en general, es importante para ayudar a otras empresas a mejorar su proceso administrativo, determinará como este influye en el crecimiento de las organizaciones, ya que se identifican las razones por las cuales es fundamental tener un buen proceso administrativo y los beneficios que trae consigo dicho proceso.

Es de vital importancia para toda organización determinar sus debilidades y fortalezas, estos factores internos les permiten ver lo que está bien o mal dentro de la organización, se identifican cuáles son los atributos que hacen a la empresa ser diferentes a las demás, dándoles una ventaja competitiva.

Cabe destacar que esta investigación es de relevancia para la empresa Llantasa, ya que se determinara que tan eficiente es su proceso administrativo y como este afecta o favorece al crecimiento empresarial de dicha empresa, es de suma importancia realizar este estudio para ayudar al desarrollo empresarial de la empresa y que se dé el proceso de mejora continua.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Además, esta investigación fortalece las líneas de investigación de la carrera Administración de empresas y puede considerarse como parte de los antecedentes de otras investigaciones para seguir ampliando los conocimientos sobre estas temáticas.

## **I. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar la incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí, primer semestre 2019.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir el proceso administrativo que implementa la empresa Llantasa.
2. Identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Llantasa.
3. Determinar los beneficios del proceso administrativo en relación con el crecimiento empresarial de Llantasa.
4. Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para su crecimiento empresarial.

### III. MARCO TEÓRICO

Esta investigación se basa en tres ejes: Proceso administrativo, crecimiento empresarial y estrategias.

#### 3.1 Proceso Administrativo

Para Luna González (2015) la dinámica del proceso administrativo, estudia la integración, dirección y control, fases que aunadas a la planeación y organización conforman en su totalidad el proceso administrativo.

“La aplicación del proceso administrativo con eficiencia y eficacia, está integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control” (Luna González , 2015).

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como proceso integrado por varias etapas (Múnc Galindo , 2007).

##### 3.1.1 Planeación

Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos: partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo (Luna González , 2015).

Según Múnc Galindo (2007), la planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Para Munch Galindo (2007), hay cinco factores de desarrollo que hacen importante la planeación en una empresa, estos son:

- 1- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- 2- Reduce los niveles de incertidumbre.
- 3- Permite hacer frente a las contingencias.
- 4- Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.
- 5- Es la base para el sistema de control.

Según Luna González (2015) para una buena planeación se debe tener claro lo siguiente:

- **Objetivos**

Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos.

Son considerados planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral del proceso de planeación. La planeación se refiere a objetivos y estos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.

- **Políticas**

Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.

- **Procedimientos**

Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo a las políticas establecidas.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- **Presupuesto**

Son los planes escritos valorizados; en otras palabras, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

- **Programa**

Cano Plata (2017) Define programa como el esquema donde se establece la secuencia y el tiempo cualitativo que se persiguen forma permanente o semipermanente dentro de un grupo social. Puede ser sinónimo de fin o propósito.

- **Estrategias**

Son la determinación o propósitos fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesaria para lograrlos (Luna González , 2015)

### 3.1.2 Tipos de planeación que ejecutan las empresas

Según Chiavenato (2001), los tipos de planeación que ejecutan las empresas son:

- **Planeación estratégicos**

“La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe en nombre de planeación estratégica”

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos.

Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.

La planeación estratégica cumple seis etapas:

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

- **Planeación táctica**

La planeación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

- **Planeación operacional**

La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional.

Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de empresa.

### **3.1.3 Organización**

La organización es el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chavero , 2005).

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo (Múncch Galindo , 2007).

La organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva (Cano Plata , 2017).

La importancia de la organización según Múncch Galindo (2007), es:

- 1- Suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- 2- Reducir costos e incrementar la productividad.
- 3- Reduce o elimina la duplicidad de funciones.

Para Múncch Galindo (2007), la organización se lleva a cabo en dos etapas

- **División del trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia.

La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos:

- 1- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

La jerarquización implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- 2- Departamentalización: Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.
- 3- Descripción de funciones: Está es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

- **Coordinación**

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

### 3.1.4 Integración del Personal

“La integración es la función a través de la cual eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes” (Múñch Galindo , 2007).

- **Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007), existen tres tipos de reclutamiento:

- 1- Reclutamiento interno: El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

sus empleados, los cuales pueden ser promovidos, transferidos o transferidos con promoción.

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

2- Reclutamiento externo: El reclutamiento externo funciona con candidatos que proviene de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo se puede hacer por medio de:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

3- Reclutamiento mixto: La mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- **Selección de personal**

Según Chiavenato (2007), la selección de personal es:

“La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento”

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

- **Capacitación**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo Aguilar , 2004).

### 3.1.5 Dirección

Para Chiavenato (2001) la dirección es:

“La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados”

La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben de alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización.

Según Cano Plata (2017) la dirección es precisamente la función que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Para Munch Galindo (2007) la dirección y su importancia es:

La dirección es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

La importancia de la dirección es:

- Ejecución de las actividades.
- Toma de decisiones.
- Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.
- Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.
  
- **Motivación**

“Es inducir a la gente a continuar del modo deseado” (Cano Plata , 2017).

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que puedan satisfacer tales necesidades (Castrillón Ortega, 2014).

“La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos” (Munch Galindo , 2007).

- **Liderazgo**

Para Pinto Cristiani (2012), el liderazgo lo podemos definir como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

comunicación humana (Chiavenato, Administración, Teoría, Proceso y práctica, 2001).

“El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Múñch Galindo, 2007).

Para Chiavenato (2001), hay tres estilos de liderazgo y estos son:

### **1- Liderazgo autoritario**

El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad.

### **2- Liderazgo liberal**

El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre.

### **3- Liderazgo democrático**

El líder es activo, consultivo y orientador. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales.

- **Comunicación**

Según Cano Plata (2017) la comunicación es:

La comunicación puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

“La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra”

Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chavero (2005), definen como comunicación al proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social, o bien es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas.

### 3.1.6 Control

El control es el proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficiencia y eficacia (Cano Plata , 2017).

Para Munch Galindo (2007):

El control es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.

“El control sirve para comprobar la efectividad de la gestión”. El control es importante debido a:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- **Etapas del control**

- 1- Establecimiento de estándares: Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón para efectuar el control.
- 2- Medición de resultados: La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.
- 3- Corrección: La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- 4- Retroalimentación: La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

- **Tipos de control**

Para Chiavenato (2001), existen tres tipos de control:

### **1- Control Organizacional**

El control organizacional es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo.

Hay tres características básicas que identifican el control estratégico en la empresa:

- Nivel de decisión: Es decidido en el nivel institucional de la empresa.
- Dimensión temporal: Es orientado a largo plazo.
- Cobertura: Es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

El control organizacional busca atender dos finalidades principales:

- a. Corregir fallas o errores existentes: El control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de redimirlo.
- b. Prevenir nuevas fallas o errores: Al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

### **2- Control gerencial**

El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial.

De manera general, el control gerencial se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico.

Está orientado a mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

### **3- Control operacional**

Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. El control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones.

Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediatista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y operaciones en cada momento.

Los tipos de controles operacionales son:

#### **1- Producción en línea de montaje**

Es un mecanismo impersonal de control que ejerce, más que la jerarquía administrativa, una continua limitación al desempeño de los subordinados.

#### **2- Cuadros de producción**

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Son los cuadros estadísticos que abordan aspectos cuantitativos y cualitativos del desempeño de los subordinados, y que se colocan en lugares públicos para que todos tengan conocimientos de ellos.

### **3- Automatización**

La automatización pasó a sustituir el cerebro humano por la máquina a partir de la segunda revolución industrial, la revolución de la cibernética.

### **4- Control de calidad**

El control de calidad consiste en asegurar que la calidad del producto o servicio cumpla los patrones prescritos. La calidad significa la adecuación a los patrones previamente definidos.

- **Técnicas de control**

Según Cano Plata (2017), se puede definir técnicas de control a:

Son los métodos y medios que se utilizan para la obtención y el análisis de la información, hecho y circunstancias de una situación y para conocer la existencia de los o no de los controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área en reposo.

Las técnicas de control que se utilizan son:

#### **1- Observación**

Consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos, y circunstancias relacionados con el desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.

#### **2- Inspección**

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Consiste en constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, valores, cantidades, atributos técnicos y estado en que se encuentran.

### **3- Revisión analítica**

Es el examen crítico de una situación, proceso, resultado, o información, por lo general compleja, con un enfoque analítico; esto es, separando el todo en sus partes o componentes de manera ordenada, para conocer a fondo su estructura, características y compáralo frente a un criterio o situación deseable para tener elementos de juicio sobre su estado, y si fuera el caso, emitir consejos.

### **4- Examen de actitud**

Consiste en una verificación minuciosa de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta la numeración secuencial, unidades de medidas, cantidades, valores unitarios y totales de control, cálculo matemático, así como el completo y correcto diligenciamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información.

### **5- Comprobación:**

Consiste en examinar los soportes o registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas.

### **6- Conciliación**

Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí.

La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera.

### 3.2 Crecimiento Empresarial

El concepto de crecimiento empresarial según Puerto Becerro (2010), se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse.

“El crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa que permite medir su capacidad de ampliar” (Puerto Becerro, 2010).

“Proceso a través del cual la empresa aumenta de tamaño o de dimensión, generalmente debido al incremento de la demanda” (Campos & del Fraile, 2018).

Para Campos & del Fraile (2018), Es el proceso a través del cual la empresa aumenta de tamaño o de dimensión, generalmente como consecuencia del incremento de la demanda. Esta definición establece una relación directa entre crecimiento de la empresa y tamaño, dos aspectos que constituyen el objeto de estudio de la economía de la empresa como disciplina científica.

Existen diferentes teorías o enfoques que intentan explicar los motivos por los cuales las empresas aumentan de tamaño o crecen:

El crecimiento es un índice de la actividad económica dinámica de la empresa y mide su actitud para aumentar su campo de posibilidades comerciales y técnicas. Se puede medir mediante la determinación de la tasa de crecimiento absoluta (crecimiento de un elemento de la empresa en un período dado, como las ventas o el empleo) o la tasa de crecimiento relativa (grado de crecimiento en comparación con los competidores).

El crecimiento es un índice de la actividad económica dinámica de la empresa y mide su actitud para aumentar su campo de posibilidades comerciales y técnicas. Se

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

puede medir mediante la determinación de la tasa de crecimiento absoluta (crecimiento de un elemento de la empresa en un período dado, como las ventas o el empleo) o la tasa de crecimiento relativa (grado de crecimiento en comparación con los competidores).

Según Hernández Perlina (2001):

### **3.2.1 Crecimiento interno**

El crecimiento interno consiste en incrementar las inversiones de la empresa mediante un desarrollo interno; se puede realizar por la explotación de los productos-mercados tradicionales de la empresa o por la diversificación (nuevos productos o nuevos mercados).

El crecimiento interno se manifiesta a través de la diversificación de sus bienes y servicios y la expansión en nuevos mercados.

### **3.2.2 Crecimiento externo**

El crecimiento externo se realiza en base a la fusión, adquisición, participación o control de otras empresas y en base a la cooperación o alianza estratégica.

El crecimiento externo se dirige hacia la “integración” de las empresas cooperativas, tanto entre éstas como entre cooperativas y empresas con otra forma societaria. Esta se manifiesta a través de las fusiones y adquisiciones y de las alianzas estratégicas.

Existen diversos factores para incrementar el crecimiento empresarial de una empresa entre ellos tenemos:

- **Innovación**

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Una innovación es un producto (bien o servicio) nuevo o sensiblemente mejorado introducido en el mercado, o un proceso nuevo o sensiblemente mejorado introducido en la empresa (Sánchez Bueno, 2008).

Según Pérez Porto & Gardey (2018):

La innovación se asocia a la creatividad. Se trata de un cambio o de una modificación que supone la creación o la puesta en marcha de algo novedoso. De esta manera, la innovación también aparece vinculada al progreso.

Existen numerosos tipos de innovación, cuyas características dependen del ámbito. La innovación tecnológica es una de las más frecuentes: implica la introducción de cambios en una tecnología que generan un avance.

En el terreno de la economía, el concepto de innovación está relacionado a la fabricación o la alteración de un producto, que luego se introduce en el mercado. Suele considerarse que la innovación produce riqueza porque posiciona nuevos artículos, abre o agranda segmentos y puede generar puestos de empleo.

- **Inversión**

Se considera inversión a todo proceso que implique unos pagos más o menos inmediatos y unos cobros futuros. También se suele denominar inversión al importe de los fondos propios aportados al proyecto (Companyns Pascual & Corominas Subaís, 1988).

- **Activos fijos**

“Los activos fijos son activos tangibles de larga duración, como terrenos, edificios y equipos, usados en las operaciones de la compañía” (Horngre, 2004).

- **Mercado**

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Según López (2001), el mercado puede definirse como el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio.

Cuando se analiza un mercado, hay que distinguir entre:

### **1- El mercado real o actual**

El que un momento dado demanda un producto determinado.

### **2- Mercado potencial**

Número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un tiempo determinado.

- **Clientes**

Pérez Porto & Gardey (2009) mencionan:

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

Cabe mencionar que los especialistas en marketing y ventas suelen distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia.

- **Producto**

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Para López (2001) El producto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que es capaz de satisfacer una necesidad o deseo. Según Kotler el producto tiene tres niveles, el producto básico, el producto real o tangible y el producto aumentado.

### **1- Producto básico**

Es el producto en sí mismo. Se compone de los beneficios y servicios que reporta el comprador.

### **2- Producto real o tangible**

Es realizable a partir del producto básico y se compone de varios aspectos formales: la marca, el diseño, el envase y el estilo. Esto es lo que el comprador está adquiriendo en realidad.

### **3- Producto aumentado**

Es la oferta comercial global que ofrece otros servicios y beneficio al consumidor. Se compone de la instalación, el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, la entrega y la financiación.

- **Servicios**

“Son productos intangibles. Lo definimos como las actividades que se ponen a la disposición del usuario” (López, 2001).

## **3.3 Estrategias**

Son la determinación o propósitos fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesaria para lograrlos (Luna González, 2015).

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos (Coelho F. , Chen, Morales , & Delgado, 2019)

Según Porter (2009), existen tres estrategias genéricas: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

### **Liderazgo global en costos**

En esta estrategia la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

### **Diferenciación**

Es esta estrategia la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

### **Enfoque o concentración**

Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera, enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

### 3.3.1 Tipos de estrategias

Según Castrillón Ortega (2014), las cinco “P” de la estrategia son:

- **Estrategia como plan**

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica.

- **Estrategia como pauta de acción**

Como plan una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión.

- **La estrategia como patrón**

La estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

- **La estrategia como posición**

De acuerdo a esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y externo.

- **La estrategia como perspectiva**

Aquí la estrategia es una perspectiva su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

### 3.3.2 FODA

Según Funes (2018), el nombre de esta herramienta es tomado de las siglas, provienen del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), que en español aluden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. En base a lo anterior se dice que un análisis FODA es una poderosa herramienta que sirve a organizaciones, empresas y personas, a conocerse e identificar de forma interna y externa las aptitudes y actitudes tanto benéficas como perjudiciales y en base a esto potenciar las primeras y minimizar las segundas.

Las siglas FODA, DOFA o DAFO son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto (Coelho , Chen, & Morales , 2018).

### 3.3.3 Matriz FODA

Para Peña (2012), La matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Para Coelho, Chen, & Morales (2018), el estudio de la matriz FODA permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Un análisis riguroso de los datos recabados permitirá formular y seleccionar las estrategias a seguir. La importancia de la matriz FODA reside en que permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio o proyecto para, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados.

## **IV. Supuesto**

### **4.1 Supuesto**

El proceso administrativo aplicado por la empresa Llantasa S.A, le permite tener un crecimiento económico



## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Objetivo Específico	Variables	Definición	Sub categorías	Indicadores	Fuentes	Técnicas
		varias etapas (Munch Galindo, 2007).	<p>3- Integración de personal</p> <p>4- Dirección</p> <p>5- Control</p>	<p>funciones.</p> <p>Reclutamiento, selección de personal, capacitación.</p> <p>Motivación, comunicación, liderazgo, tipos de liderazgos.</p> <p>Tipos de control, técnicas de control, etapas de control.</p>		
Identificar los factores que	Crecimiento empresarial.	La gran contribución de los	Crecimiento Interno	Nuevas inversiones.	Administrador	Entrevista, guía de

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Objetivo Específico	Variables	Definición	Sub categorías	Indicadores	Fuentes	Técnicas
influyen en el crecimiento empresarial de Llantasa.		trabajos ha sido identificar un conjunto de factores que influyen en la velocidad del crecimiento empresarial (Camisón, Boronat, & Villar, 2013).		Adquisición de nuevos activos. Captación de nuevos clientes. Lanzamiento de nuevos productos o servicios.		observación.
Determinar los beneficios del proceso administrativo en relación con el crecimiento	Crecimiento empresarial	El concepto de crecimiento empresarial según Puerto Becerro (2010), se asocia directamente al resultado de la	Crecimiento Externo	Aumento de poder en el mercado. Asociación con otra empresa. Adaptarse al cambio.	Administrador y entorno empresarial.	Entrevista, Guía de observación

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Objetivo Específico	Variables	Definición	Sub categorías	Indicadores	Fuentes	Técnicas
empresarial de Llantasa.		interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse.				
Proponer estrategias que	Estrategias	Son la determinación o propósitos	Las cinco p de las estrategias según	Tipos de estrategias, FODA, Matriz	Administrador, colaboradores, Entorno	Entrevistas, guía de observación.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Objetivo Específico	Variables	Definición	Sub categorías	Indicadores	Fuentes	Técnicas
contribuyan en el proceso administrativo para su crecimiento empresarial.		fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesaria para lograrlos (Luna González, 2015).	Castrillón Ortega (2014)	FODA	empresarial	

## V. Diseño metodológico

### 5.1. Tipo de investigación

- **Según su aplicación**

Es una investigación aplicada porque estudia las incidencias del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A de la ciudad de Estelí, tiene como propósito proponer estrategias para mejorar el crecimiento empresarial. Además, persigue fines inmediatos y concretos a través de la búsqueda y obtención de nuevos conocimientos para abordar la problemática real que enfrenta la empresa Llantasa y las incidencias del proceso administrativo en su crecimiento.

- **Según el enfoque**

El método de investigación cualitativa se basa en la recolección de información basada en la observación de comportamientos naturales, la cual utiliza como medio la entrevista para obtener información y posteriormente analizar sus respuestas.

Es una investigación cualitativa porque aborda el efecto del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa, además, profundiza y analiza un problema para sugerir estrategias y dar salida al problema encontrado.

- **Según su amplitud**

Esta investigación es de corte transversal ya que comprende un periodo determinado de un año para conocer la evolución que se ha tenido durante el I semestre del año 2019, por medio de la recolección de datos para analizar las incidencias de las variables.

### 5.2. Universo de estudio

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

El universo de la empresa Llantasa está compuesto por cinco empleados en total los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Gerente de sucursal, jefe de taller, vendedor, recepcionista, conserje.

### **5.3. Caracterización de la ciudad de Estelí**

Estelí es un departamento de Nicaragua. Sus principales actividades son la ganadería, y la agricultura, a nivel internacional es conocida por el cultivo y el procesamiento del tabaco, también contribuye a generar empleos, al desarrollo económico y social del departamento.

Estelí se encuentra ubicada a 148 km de Managua, cuenta con una población total de 201,548 habitantes.

### **5.4 Muestra**

Es el listado total de personas, documentos, instituciones u objetivos a partir del cual se determina el tamaño de la muestra y se seleccionan los elementos que se incluirán en la misma (Rojas Soriano, 2002).

La muestra tomada en la empresa Llantasa sucursal de Estelí es todo su universo como objeto de estudio.

#### **5.4.1. Tipo de muestra**

- **Muestreo por conveniencia**

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Estas muestras se seleccionan solo porque son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población (QuestionPro, 2019).

Este tipo de muestreo es fácil y rápido usar cuando la población total de una empresa es pequeña.

- **Criterio de la muestra**

Se toma como muestra representativa la población total de la empresa Llantasa S.A, se les aplicará a todos los integrantes cada una de las técnicas de recolección de datos.

### **5.5. Técnicas de recolección de datos.**

**Entrevista:** Una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información. La administración de las preguntas se hace en base a una cédula de entrevista o programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito (Ávila Baray, 2006).

**Guía de observación:** El observador participante no suele plantear hipótesis o preguntas antes de introducirse en los escenarios a observar. Sí después, tras las primeras observaciones (Escudero, 2004).

**Investigación documental:** Según Ávila Baray (2006), la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

### **5.6. Etapas de la investigación**

#### **Etapa I. Investigación documental**

Para dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo fue necesario conocer las principales problemáticas de la empresa, así mismo, investigar si existían estudios

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

relacionados con la temática elegida, con el fin de comprobar que la investigación sea de utilidad e innovadora.

Luego de definir el tema fue necesario buscar o consultar algunas fuentes de información como: Tesis, libros, sitios web, etc. Esto facilitó el desarrollo conceptual del marco teórico, con el fin de tener una buena referencia sobre todo el proceso que se realizará en la investigación.

### **Etapas II. Elaboración de instrumentos**

#### **Entrevistas**

Una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información. La administración de las preguntas se hace en base a una cédula de entrevista o programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito (Ávila Baray, 2006).

La entrevista se aplicará al gerente y colaboradores de la empresa. Esto se realizará con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación, mediante una guía de preguntas previamente elaboradas sobre la temática abordada.

#### **Guía de observación**

El observador participante no suele plantear hipótesis o preguntas antes de introducirse en los escenarios a observar. Sí después, tras las primeras observaciones (Escudero, 2004).

La guía de observación es un método mediante el cual se observan y analizan los factores importantes para la investigación como lo son: El entorno laboral, desarrollo de las actividades orientadas, efectividad del personal.

### **Etapa III. Trabajo de campo**

#### **Procedimiento**

Esta investigación se basa en la recolección de información para determinar las incidencias que ha tenido el proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí, por medio de técnicas como entrevista y guía de observación se puede valorar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.

#### **Etapa IV. Elaboración del informe final**

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se hizo uso de dos técnicas de recolección de datos: entrevistas y guía de observación.

## **VI. Análisis de los resultados**

En este capítulo se presentará el resultado del análisis de las entrevistas realizadas al gerente y colaboradores de la empresa Llantasa S.A sucursal de Estelí, además, se mostrará el resultado del análisis de la guía de observación que se realizó en la empresa.

La empresa Llantasa S.A fue fundada el 29 de julio del año 1992 formada por el patrimonio Pasquier Vargas, su inicio fue una bodega donde ellos mismos comercializaban llantas, sin brindar servicio alguno más que la asesoría. En la ciudad de Estelí la empresa Llantasa decidió abrir una sucursal años después, el patrimonio Pasquier Vargas ya era distribuidor exclusivo de las marcas Bridgestone- Firestone de Costa Rica.

### **Misión:**

Somos una empresa comprometida en lograr la satisfacción total de nuestros clientes, con liderazgo en la comercialización de llantas, accesorios y servicios, asegurando en nuestros productos los estándares de calidad de clase mundial con el equipo humano altamente calificado y motivado modernizando los procesos tecnológicos que generan mayor productividad y rentabilidad, todo ello con responsabilidad social y empresarial.

### **Visión:**

Ser la empresa líder en la comercialización de llantas, accesorios y servicios en el mercado nicaragüense, asegurando la satisfacción total de nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores.

Al aplicar dichos instrumentos se analizó las incidencias que ha tenido el proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa, así mismo, la organización de sus actividades.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Llantasa implementa el proceso administrativo como otras empresas, este le permite llevar a cabo las actividades administrativas de la empresa, así como el funcionamiento de las actividades que se realizan a diario. La empresa Llantasa presenta debilidades y amenazas debido a la falta de aplicación de ciertas fases que van incluidas en el proceso administrativo, sin embargo, ha logrado llevar a cabo un proceso administrativo que le ha permitido seguir en el mercado de la ciudad de Estelí.

### **6.1. Describir el proceso administrativo que implementa la empresa Llantasa**

#### **6.1.1 Se emplea de manera adecuada el proceso administrativo dentro de la empresa**

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como proceso integrado por varias etapas (Múnch Galindo, 2007).

Según el Gerente (2019), todos dentro de la organización tienen conocimiento del proceso administrativo que implementa la empresa, además, no siguen al pie todas las fases de proceso administrativo, lo han adaptado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Según los Colaboradores (2019), no se tiene determinada una forma de seguir todas las fases del proceso administrativo, pero se llevan a cabo actividades del mismo para tener un buen funcionamiento dentro de empresa con el fin de aumentar la productividad.

El proceso administrativo es una herramienta necesaria en cada empresa para cumplir con eficiencia los objetivos institucionales, así como lograr los resultados esperados en el menor tiempo posible, esto mediante la ejecución de las actividades estipuladas en cada fase del proceso administrativo que lleva a cabo la empresa.

### 6.1.2 Estrategias adecuadas o planes de acción rápida

#### Planeación

Según MúncH Galindo (2007), la planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Según el Gerente (2019), en la empresa se cuenta con una estricta planificación previa de las actividades que se van a realizar con el fin de evitar cualquier error o desviación de los procesos estipulados, de ocurrir un error o desviación ya se cuenta con planes de acción rápida para resolver cualquier inconveniente al instante.

Según Colaboradores (2019), se planean con anticipación las tareas que se realizan esto con el fin de prevenir errores o desviaciones en los procesos que se realizarán, en el caso de surgir cualquier inconveniente, se estipulan planes de acción rápida con el fin de corregir las desviaciones de los procesos.

Cabe destacar, la planeación es una función que ayuda a la empresa a tener mayor orden y claridad de los objetivos que tiene la misma, es de suma importancia tener en claro los objetivos que se quieren alcanzar, así como los planes y programas que se pondrán en marcha para cumplir dichos objetivos. Esta función ayuda a la mejora continua de la organización debido a que previsualiza las necesidades del mercado meta y se desarrollan estrategias para poder posesionarse en el mercado.

### 6.1.3 Conocimiento de funciones del trabajador de acuerdo a su área

“Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia” (MúncH Galindo, 2007).

Según el Gerente (2019), el trabajo que se le asigna a cada colaborador va acorde a sus habilidades y destrezas, es decir, no se les asigna tareas que no puedan realizar sin antes haber recibido capacitación previa.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Según Colaboradores (2019), Cada trabajador realiza las actividades de su área, pero en el caso de ser necesaria su ayuda a otros por algún problema en cualquier área, se debe ayudar a resolver el problema para que las actividades se encaminen a su correcto desarrollo y todo regrese a la normalidad dentro de la empresa.

La correcta distribución de las actividades permite que se realicen con eficiencia, no se deben asignar tareas a colaboradores que no estén actos para realizarlas, debido a que su trabajo no será igual al de un especialista en el área.

### **6.1.4 Conocimiento de Organigrama**

“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización” (Múnc Galindo, 2007).

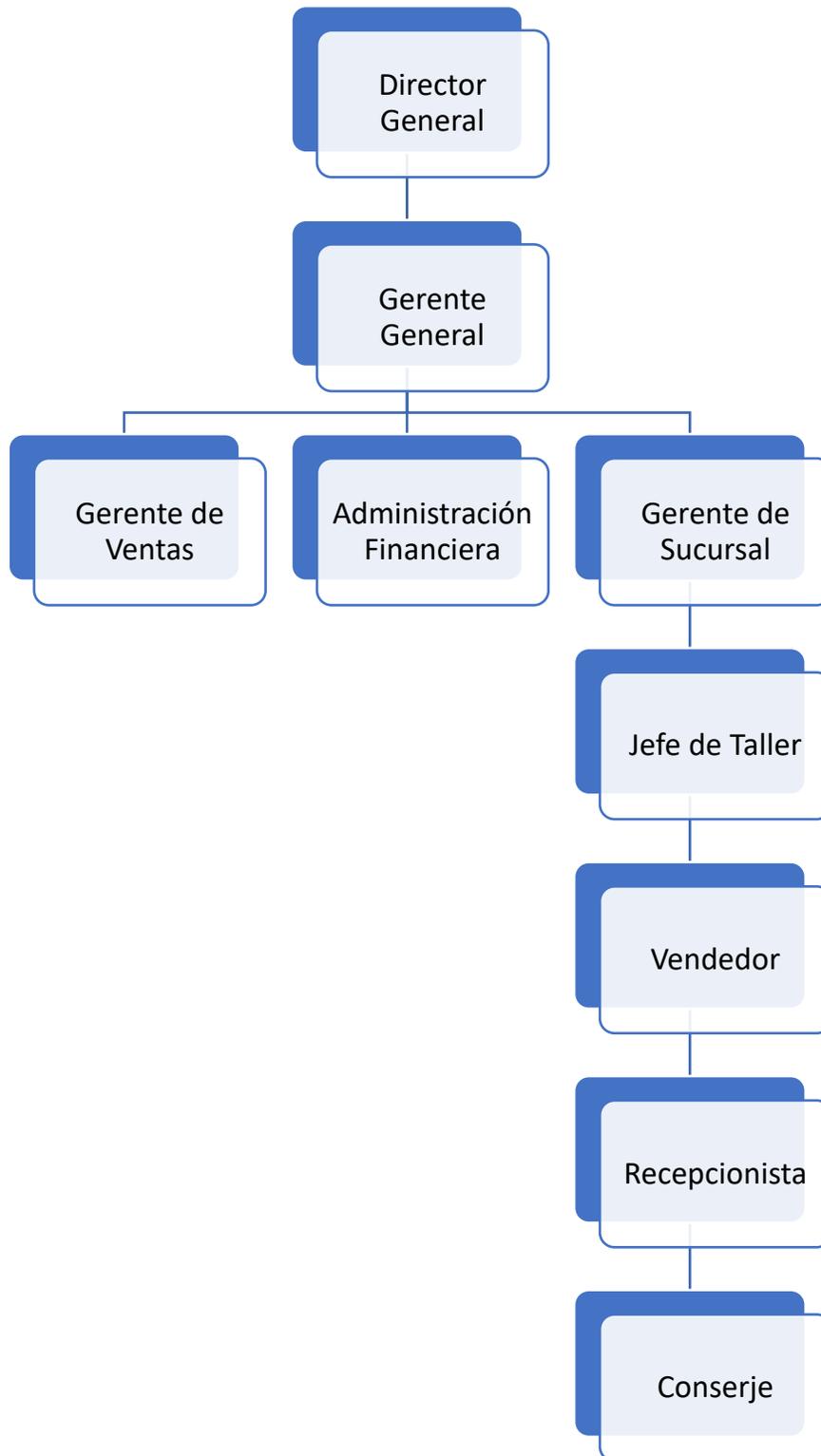
Según los Colaboradores (2019), los organigramas son representaciones de estructuras jerárquicas que sirven para organizarse de acuerdo a sus habilidades en cualquier puesto. Llantasa cuenta con un organigrama bien estructurado, cada uno de los colaboradores tiene conocimiento de la existencia y distribución de este.

Según el Gerente (2019), Es de suma importancia tener una estructura jerárquica dentro de cada empresa ya que esto representa la ubicación e importancia de cada puesto.

Un organigrama permite la valoración de cada puesto y así poder seleccionar a la persona adecuada para ocupar el puesto y es de suma importancia que los colaboradores conozcan el organigrama dentro de la empresa.

# Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

## 6.1.5 Organigrama de Llantasa



### 6.1.6 Manual de funciones de la empresa

Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa (Múncch Galindo, 2007).

Según el Gerente (2019), dentro de la empresa Llantasa existe un manual de funciones que contiene las normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades diarias. Este manual está basado en procedimientos, guías y orientaciones para desarrollar cada tarea.

Según el Colaboradores (2019), es importante contar con un manual de funciones debido a que estos pueden aclarar cualquier duda respecto a las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo.

Un manual de función es una herramienta técnica importante que tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa, además, por medio de este se conocen las diferentes funciones que tiene cada uno de los integrantes de la empresa.

### 6.1.6 Reclutamiento del personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2007).

Según el Gerente (2019), en Llantasa se utilizan los tres tipos de reclutamiento.

- **El reclutamiento interno:** Este lo utilizan cuando alguien que ya trabaja en la empresa es ascendido al puesto que está vacante, esta forma de reclutamiento la usan solo si el colaborador está calificado para desempeñarse en dicho puesto.
- **Reclutamiento externo:** Se analizan las necesidades de la empresa y mediante anuncios en el periódico se captan posibles candidatos para optar al

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

puesto, al final mediante una entrevista se selecciona a la persona que ocupará el puesto.

- **Reclutamiento mixto:** En el caso de ser necesario se busca personal tanto interno como externo que este calificado para el puesto de trabajo.

Es importante dentro de cada empresa implementar las diferentes técnicas de reclutamiento para seleccionar adecuadamente a la persona que ocupará el puesto vacante.

### 6.1.7 Motivación al personal

“La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos” (Múnch Galindo, 2007).

Según los Colaboradores (2019), se considera importante la motivación para cumplir de manera eficiente las tareas que se les asignan diariamente, esto ayuda a mantener un ambiente positivo dentro de la empresa.

Según el Gerente (2019), Se motiva al colaborador dándole valor, es decir hacerle notar que es importante para la empresa, que realiza correctamente las tareas que se le asignan, se valora la opinión de cada uno y se toman en cuenta de ser necesarias, todo esto es muy importante para mantener un equipo motivado.

La motivación es fundamental para el buen desempeño de los colaboradores, un empleado desmotivado tiende a ser menos eficiente y hace que los demás se vean afectados con su mala actitud, además cuando se motiva a los trabajadores se pueden cumplir de manera más eficiente los objetivos de la empresa.

### 6.1.8 Liderazgo que se practica en la empresa

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana (Chiavenato, 2001).

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Según el Gerente (2019), se lleva a cabo el liderazgo democrático, se reciben opiniones de los colaboradores, ellos pueden aportar ideas o cambiar planes de ser mejores a los que están establecidos, se trata de ser un equipo y buscar el bien común de la organización.

Toda empresa necesita de un líder que capte las necesidades de sus colaboradores, escuche las ideas y sugerencias que ellos brindan para mejorar la productividad de la empresa, todo esto con el fin de alcanzar las metas establecidas y guiar a su equipo a la mejora continua.

### **6.1.9 Estructura organizacional de la empresa**

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación (GestiOpolis, 2019).

Según el Gerente (2019), actualmente la estructura organizacional si es eficiente, cada colaborador asume los roles correspondientes, además, cada uno se encarga de realizar las tareas que se le establecen con la mayor efectividad posible.

Es fundamental para cada empresa tener una estructura organizacional sólida que permita el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades que tiene cada colaborador.

## **6.2 Identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Llantasa.**

### **6.2.1 Factores que influyen en el cumplimiento de objetivos**

Según Luna González (2015), los objetivos son considerados planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

forma parte integral del proceso de planeación. La planeación se refiere a objetivos y estos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.

Según el Gerente (2019), los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos son: La claridad en la definición de los objetivos, metodología aplicada para cumplir los objetivos, el mercado al que va dirigido el producto de la empresa y el compromiso de los colaboradores de la organización.

Tener objetivos claros es de suma importancia para una empresa, esto permite a los colaboradores de la organización trabajar para alcanzar efectivamente las metas que se plantean, cabe destacar que esto facilita el análisis de los resultados para determinar qué tan eficientes son los planes que se usan para alcanzar dichos objetivos empresariales.

### 6.2.2 Oportunidades de crecimiento en el mercado

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten tener ventajas competitivas (Matriz FODA, s.f.).

Según el Gerente (2019), en Llantasa se han presentado diferentes oportunidades que le han permitido tener un buen crecimiento empresarial, entre ellas se encuentran:

- **Proveedores:** Establecer relaciones con proveedores reconocidos y exclusivos ha sido un factor indispensable para poder posicionarse en el mercado de la ciudad de Estelí.
- **Clientes:** Llantasa se ha encargado de ofrecer productos y servicios de calidad, esto le ha permitido ser aceptado por sus clientes, además de ayudar a incrementar su crecimiento económico.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- **Poca competencia:** En los inicios de Llantasa, había poca competencia en el mercado de la ciudad de Estelí, este fue un factor fundamental para el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

Las oportunidades son factores que permiten a las empresas tomar ventaja competitiva y ganar su posición en el mercado.

### 6.2.3 Factor fundamental para el crecimiento empresarial

La productividad es la generación de riqueza en general, debe estar sustentada por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía con la ecología del planeta (López Herrera, 2013).

Según el Gerente (2019), uno de los factores fundamentales para el crecimiento de Llantasa ha sido la productividad, en la empresa se cuenta con poco personal pero cada uno es especialista en su área, esto con el fin de obtener mejores resultados sin desperdiciar capital financiero en mano de obra innecesaria.

La productividad es el resultado de las acciones que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cabe destacar que es importante hacer buen uso de los recursos de la empresa para poder obtener los resultados esperados.

### 6.3 Determinar los beneficios del proceso administrativo en relación con el crecimiento empresarial de Llantasa.

#### 6.3.1 Diferencia en relación con la competencia

Según Gerente (2019), lo que hace diferente a Llantasa de la competencia son sus factores internos, ya que la organización y el control que se ejerce en la empresa para cumplir sus propósitos es lo que ha hecho que se posicionen en el mercado nacional.

Para Chiavenato (2001), existen tres tipos de control:

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- 1- El control organizacional:** Es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo.

Según el Gerente (2019), se utiliza este tipo de control ya que con esto se puede corregir los errores de cualquier integrante de la empresa. Si el gerente de la empresa no realiza un buen desempeño laboral, sus colaboradores tampoco lo harán.

Una de las estrategias implementadas en Llantasa es el trabajo en equipo, esto ayuda a fomentar las relaciones entre el gerente y subordinados, esto ayuda a corregir los errores de manera más rápida.

Cabe destacar, es de suma importancia tomar en cuenta la opinión de los colaboradores debido a que pueden aportar ideas que ayuden a mejorar la organización y funcionamiento de la empresa.

- 2- Control gerencial:** Está orientado a mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

Según el Gerente (2019), Cada área desarrolla sus actividades de manera que no se perturben las actividades de las demás áreas y se pueda cumplir con la política estipulada por la empresa.

El control gerencial es muy importante para el correcto desarrollo de las actividades de cada colaborador.

- 3- Control operacional:** Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. El control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones.

Según el Gerente (2019), este tipo de control se utiliza directamente sobre tareas específicas o de suma importancia para la empresa.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Los colaboradores son parte importante de la empresa, sin ellos es imposible que la empresa funcione de la manera adecuada, ellos son un pilar fundamental para el buen funcionamiento de Llantasa.

### **6.3.2 Formas de adaptarse al cambio**

La adaptación al cambio es un indicador de liderazgo profesional que es de gran relevancia para las áreas de RRHH. Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes (Valencia, 2018).

Se modifican las decisiones y tareas de ser necesario para alcanzar los objetivos, se implemente una buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa para poder mejorar o cambiar cualquier situación. Mediante la planeación se anticipa cualquier cambio o problema para evitar que estos sucedan (Gerente, 2019).

El saber adaptarse al cambio es una forma útil de encaminar cualquier actividad a su cumplimiento con éxito.

### **6.3.3 Posición en el mercado**

“Posición de mercado” es el lugar que un producto ocupa en el “mercado” respecto a los competidores de su categoría, en función de la cuota de mercado que tiene (Larripa, 2015).

Para Gerente (2019), Llantasa ha logrado su posición en el mercado gracias a los productos y servicios que ofrecen, existen muchas empresas que se dedican a la comercialización de llantas, pero no cuentan con los servicios especializados de la empresa, esto ha hecho que Llantasa sea diferente a competencia y mantenga su posición en el mercado.

Tener una buena posición en el mercado permite a las empresas seguir siendo reconocidas y respetadas por la competencia y sus clientes.

### **6.3.4 Trabajo en equipo**

La palabra equipo designa una agrupación de personas. Sin embargo, se trata de un grupo particular, ya que sus miembros tienen razones comunes para estar unidos (Mahieu, 2005).

Según la guía de observación realizada, en Llantasa se realiza un buen trabajo en equipo, todos los colaboradores ayudan al momento de haber desviaciones en las actividades, esto con el fin de resolver cualquier error y encaminarlo al correcto funcionamiento.

### **6.3.5 Marcas de llantas con mayor demanda**

El producto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que es capaz de satisfacer una necesidad o deseo. Según Kotler el producto tiene tres niveles, el producto básico, el producto real o tangible y el producto aumentado (López, 2001).

Según los Colaboradores (2019), Llantasa cuenta con productos estrella, estos son la línea de neumáticos de las prestigiosas marcas Bridgestone y Firestone, son marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad, Llantasa es un distribuidor nacional de estas llantas y fue distribuidor exclusivo cuando inició sus operaciones lo que le permitió familiarizarse con el mercado nacional y ser una empresa reconocida.

### **6.3.6 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que las personas desarrollan respecto al trabajo que realizan en general o a aspectos particulares del mismo (Ruíz López, Alcalde Escribano, & Landa García).

Según los Colaboradores (2019), reciben remuneración al alcanzar efectivamente las metas que se les establecen, esto permite tener una mayor satisfacción laboral y motivación para cumplir todas las tareas establecidas en el tiempo estipulado.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Es importante mencionar, la satisfacción laboral es fundamental para el éxito de la empresa, debido a que si los colaboradores están satisfechos con su trabajo aumentan su efectividad en las tareas que se les asignan, esto es importante para aumentar la productividad de la empresa.

### **6.3.7 Capacitación de los trabajadores**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Silíceo Aguilar, 2004).

Según los Colaboradores (2019), no se recibe capacitación, solo una pequeña introducción sobre las actividades y tareas que se deben realizar en cada puesto.

Cabe destacar que las capacitaciones ayudan a los colaboradores a desempeñarse mejor en las tareas que realizan y no recibir capacitaciones conlleva a un menor desempeño ya que no se adquiere conocimiento para mejorar la situación actual de la empresa.

Es por esta razón que se debe de tomar en cuenta la capacitación como una estrategia para mejorar la efectividad y rendimiento de cada colaborador.

### **6.3.8 Medición de los resultados**

Para MúncH Galindo (2007), la medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

Según el Gerente (2019), al poner en marcha los planes y actividades que se llevan a cabo en la empresa, se revisa y evalúa constantemente el desarrollo de las actividades que se le orientan a cada colaborador con el fin de evitar desviaciones o errores en el proceso.

Según los Colaboradores (2019), se lleva una revisión constante en las tareas asignadas.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

La medición de resultados es una forma útil para determinar qué tan eficientes son los procesos que se realizan en la empresa, además se pueden modificar o cambiar los procesos de no ser efectivos los resultados obtenidos.

### **6.3.9 Limitantes para el crecimiento empresarial**

La competencia, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio (Gardey & Pérez Porto, 2019).

Según el Gerente (2019), actualmente ha habido un incremento de competencia, empresas que ofrecen los mismos productos con precios más bajos, esto ha sido uno de las mayores limitantes para tener un crecimiento mayor al que se tiene actualmente, en Llantasa se trata de dar valor al cliente y de fidelizar a los clientes actuales para que el aumento de la competencia no afecte de gran manera a la empresa.

La competencia hace que las empresas que ofrecen los mismos productos o servicios sean innovadores, puesto que todas las empresas quieren ser líderes en el mercado y esto se logra mediante la innovación de los productos y servicios que ofrecen, es decir lograr ser diferente a los demás ya sea por la calidad, regalías o promociones.

### **6.4 Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para su crecimiento empresarial.**

#### **6.4.1 Propuesta de estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para el crecimiento empresarial de Llantasa.**

Para la realización de las estrategias se realizó el FODA con su respectivo análisis el cual se detalla en anexo No. 1

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

El análisis FODA permite elaborar estrategias para reducir las debilidades y convertirlas en fortalezas para incrementar el crecimiento empresarial de Llantasa S.A en la ciudad de Estelí. A continuación, se detallan las estrategias:

### **Estrategia 1: Mayor Publicidad**

**Objetivo:** Atraer nuevos clientes.

#### **Actividades:**

- 1- Repartir volantes con información de la empresa, sus productos y servicios.
- 2- Dar publicidad a la empresa mediante las redes sociales.
- 3- Publicidad a través de radio y televisión.

### **Estrategia 2: Promociones**

**Objetivo:** Fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.

#### **Actividades:**

- 1- Ofrecer descuentos a sus clientes.
- 2- Brindar regalías de productos o servicios.

### **Estrategia 3: Visitas personales a clientes potenciales.**

**Objetivo:** Atraer nuevos clientes a través de las visitas personales para el aumento de las ventas.

#### **Actividades:**

- 1- Brindar información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- 2- Ofrecer promociones y descuentos a nuevos clientes.
- 3- Ofrecer garantías.
- 4- Dar regalías en algunos servicios de bajo costo al realizar chequeo general del automóvil.

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

### **Estrategia 4: Área de recursos humanos**

**Objetivo:** Considerar la creación del área de recursos humanos para un mejor funcionamiento

**Actividad:**

- 1- Implementar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de la persona que estará a cargo de esta área.

### **Estrategia 5: Realizar alianzas con otras empresas.**

**Objetivo:** Adquirir nuevos clientes, acceder a nuevos mercados y tecnología.

**Actividad:**

- 1- Crear convenios con empresas que comercializan diferentes tipos de llantas para incrementar la línea de productos de la empresa.

### **Estrategia 6: Identificar las fases del proceso administrativo implementadas por Llantasa.**

**Objetivo:** Modificar y mejorar el proceso administrativo implementado por la empresa.

**Actividades:**

- 1- Identificar la situación actual, es decir, revisar documentos y actividades que se llevan a cabo en la empresa.
- 2- Optimizar el proceso administrativo.

### **Estrategia 7: Capacitar al personal en gestión de procesos y mejora continua.**

**Objetivo:** Mejorar los procesos de las distintas áreas de la empresa.

**Actividades:**

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

- 1- Buscar a la persona adecuada que llevará a cabo la capacitación en la empresa.
- 2- Integrar a todo el personal en la capacitación.

## **VII. Conclusiones**

Según de la información obtenida de la entrevista y guía de observación, se llega a las conclusiones:

Al analizar las incidencias que ha tenido proceso administrativo en el crecimiento empresarial de Llantasa se debe destacar que este ha tenido una gran influencia en su crecimiento debido a que se planea estrictamente cualquier actividad y se controla hasta el final para evitar errores, esto le ha permitido mantener su posición en el mercado y fidelizar a sus clientes, debido a los servicios de calidad que brinda la empresa.

Dentro del primer objetivo se destaca que los trabajadores de la empresa Llantasa se sienten motivados debido a que reciben remuneraciones económicas al cumplir eficientemente con las metas que se les establecen.

Los colaboradores no están siendo capacitados, esto evita aumentar su efectividad debido a que no se adquieren nuevos conocimientos, es decir, se estancan en lo mismo sin mejorar los procesos de cada área. Se debe tomar en cuenta las capacitaciones como una estrategia para el crecimiento profesional de cada colaborador y así mejorar su eficiencia en cada área.

El ambiente laboral de la empresa es tranquilo, existe buena comunicación entre el gerente y los demás colaboradores.

Además, se realiza reclutamiento interno, externos y mixto para tener un mejor funcionamiento en la empresa, el liderazgo que se practica es democrático debido a que se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, ellos brindan sugerencias para mejorar los procesos que se llevan a cabo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Dentro del segundo objetivo de esta investigación cabe destacar que la empresa se plantea objetivos y metas claras, esto con el fin de minimizar los riesgos y alcanzar

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

los objetivos institucionales de manera efectiva. En Llantasa no se cuenta con mucho personal, pero los pocos que trabajan dentro de la empresa son especialistas en su área y esto más productiva la empresa.

Uno de los beneficios de implementar un buen proceso administrativo es hacer que cualquier empresa sea diferente a las demás, Llantasa ha sabido ganarse su posición en el mercado ante la competencia, esto lo ha logrado siendo diferente, brindando productos y servicios de calidad, además de llevar un control estricto referente a cada actividad que se realiza en la empresa, todo esto le ha permitido mantener su posición en el mercado de la ciudad de Estelí.

En este último objetivo se propusieron estrategias para mejorar el proceso administrativo de Llantasa e incrementar su crecimiento empresarial.

Cabe destacar que se cumple el supuesto de esta investigación, aunque no se implementa de manera adecuada el proceso administrativo, si le ha permitido a la empresa Llantasa tener un crecimiento empresarial.

## **VIII. Recomendaciones**

Una vez formuladas las conclusiones derivadas del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones:

Informar a la Administración y alta gerencia de la empresa, los resultados obtenidos en esta investigación, para que, al conocer de manera objetiva la realidad evaluada, puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto.

Se recomienda capacitar a la empresa con mayor regularidad para mantenerse a la vanguardia con los cambios tecnológicos y metodológicos con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

Además, se recomienda lo siguiente:

- 1- Realizar un Diagnóstico de la empresa en todas sus áreas de manera que implemente el fortalecimiento cada área una.
- 2- Formular de manera clara los objetivos y metas, de manera que puedan ser alcanzados por la empresa.
- 3- Evaluar el desempeño del cumplimiento de las metas que se le establecen a cada colaborador con el fin de hacerlo más eficiente.
- 4- Implementar todas las fases del proceso administrativo con el fin de minimizar las debilidades y amenazas de la empresa.
- 5- Implementar las estrategias propuestas para mejorar el proceso administrativo que actualmente implementa la empresa y aumentar sus ventas.

## ANEXOS

### Anexo1: Análisis FODA

**Estrategias de fortalecimiento para el proceso administrativo que utiliza Llantasa para su crecimiento empresarial.**

En base al análisis de la información obtenida de los instrumentos de recolección de información: entrevistas y guía de observación, se realizó un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Llantasa S.A de la ciudad de Estelí.

Análisis de los resultados:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llantasa tiene definidos sus objetivos.</li><li>• La empresa cuenta con sistema tecnológico avanzado.</li><li>• Su estructura organizacional le permite tener un buen control de las actividades que se realizan.</li><li>• Los colaboradores realizan sus actividades de acuerdo a sus habilidades.</li><li>• Los colaboradores conocen el organigrama y manual de funciones.</li><li>• Buena comunicación entre todos los colaboradores.</li><li>• Existe un buen desempeño laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación geográfica.</li><li>• La aceptación de las llantas y el servicio ofrecido le ha permitido posicionarse en el mercado.</li><li>• Tienen proveedores reconocidos y exclusivos.</li><li>• Tienen clientes importantes que ya son fieles a los productos y servicios que ofrecen.</li><li>• Son exclusivos en la marca de las llantas Bridgestone y Firestone.</li></ul>

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

<ul style="list-style-type: none"><li>• Los colaboradores son tomados en cuenta para la toma de decisiones.</li></ul>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los ajustes y reclamos se envían a Managua, esto hace que las respuestas al cliente tarde más tiempo.</li><li>• Los precios son centralizados y se pueden hacer muy pocas modificaciones.</li><li>• La empresa realiza poca publicidad, casi nula de los productos, servicios y promociones que ofrecen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de competencia en el mercado.</li><li>• Competencia con precios más bajos.</li><li>• Disminución de clientes.</li></ul>

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

### Anexo 2: Matriz FODA

En la formulación de estrategias se tomarán en cuenta los factores internos y externos de la empresa.

<b>F. Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>F. Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa cuenta con sistema tecnológico avanzado.</li><li>2. Personal capacitado.</li><li>3. Registros contables claros y ordenados.</li><li>4. Se realiza control de inventario continuo.</li><li>5. Utiliza atributos promocionales para llegar a sus clientes.</li><li>6. Brinda material de apoyo a sus asesores de ventas.</li><li>7. Se lleva control de las actividades que se realizan en la empresa.</li><li>8. La empresa tiene identificados sus clientes y les da prioridad.</li><li>9. Las actividades y promociones se</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las promociones solo son aplicadas a público minorista sin darle estímulos a los distribuidores.</li><li>2. Los precios son centralizados y en la sucursal se pueden hacer pocas modificaciones.</li><li>3. Los descuentos ya están establecidos.</li><li>4. Los precios rara vez son modificados, aunque haya cambios en el mercado.</li><li>5. La empresa no realiza visitas personales a clientes prospectos.</li></ol>

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

	<p>planean anticipadamente.</p> <p>10. Los clientes reconocen la marca y a la empresa como de prestigio y calidad.</p> <p>11. Atrae a los consumidores que frecuentemente cambian de marca.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificaron las necesidades de los consumidores y los fidelizaron a los productos y servicios que ofrecen.</li> <li>2. La falta de competencia les permitió posicionarse en el mercado.</li> <li>3. Brindan buenas garantías a sus clientes.</li> <li>4. Brindan productos y servicios de alta calidad para que sus</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes conocen los productos y servicios de calidad que ofrece la empresa y esto hace que se sientan satisfechos. (F9, O4)</li> <li>• La empresa al tener estrategias de promoción de sus productos incluyendo sus servicios cumpliría con las exigencias de sus clientes. (F5, O4)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al realizar la empresa visitas personales puede conocer las necesidades de sus clientes para mejorar como empresa y poder fidelizarlos. (D2, O1)</li> <li>• Modificar los precios aprovechándose de los cambios en el mercado. (D2, O5)</li> </ul>

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

<p>clientes encuentren todo en un mismo lugar.</p> <p>5. Se brinda asesoría gratuita, así como el servicio de rotación.</p> <p>6. Sus proveedores son reconocidos y exclusivos.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la competencia en el mercado.</li> <li>2. Competencia con precios más bajos.</li> <li>3. Cambios políticos.</li> <li>4. Aumento de las tasas de impuestos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa al atraer nuevos clientes debe buscar que se conozca de todos los productos y servicios que brindan, esto con el fin de minimizar la competencia. (F11, A1)</li> <li>• Al llevar un control real y actualizado de las ventas y demás actividades, se tiene la ventaja que la competencia sea menos defensiva. (F7, A1)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa debe darse a conocer con clientes potenciales y atraerlos para disminuir el riesgo de ser cambiado por sus clientes también a la competencia. (D5, A2)</li> <li>• Al no tener promociones de sus productos con los distribuidores, representa una ventaja para la competencia ya que estos pueden crear promociones para atraer a los clientes potenciales. (D1,</li> </ul>

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

		A2)
--	--	-----

# Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

## Anexo 3: Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-ESTELÍ

**Entrevista dirigida al gerente y colaboradores de la empresa Llantasa S.A sede Estelí**

Objetivo: Conocer a profundidad cómo funciona el proceso administrativo de Llantasa, además, determinar qué tan efectivo es el mismo y su influencia en el crecimiento de la organización.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### I. Datos generales

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

### II. Generales

- 1- ¿Quiénes son los propietarios de la empresa?
- 2- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- 3- ¿Qué objetivos tiene planteados la empresa?
- 4- ¿Qué tipo de empresa es esta?

**Objetivo: Describir el proceso administrativo que implementa la empresa Llantasa.**

- 1- ¿Le es eficiente la estructura organizacional actual con la que cuenta empresa?
- 2- ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?
- 3- ¿Cada trabajador realiza únicamente las funciones que corresponden al área donde está ubicado?

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- 4- ¿Cree usted que se emplea de manera adecuada el proceso administrativo dentro de la empresa?
- 5- ¿Tiene la empresa estrategias adecuadas o planes de acción rápida para enfrentarse a los problemas?
- 6- ¿Qué aspectos mejoraría de la organización de la empresa?
- 7- ¿Por qué cree que es importante la evaluación al desempeño?
- 8- ¿Qué factores influyen en el cumplimiento de los objetivos?
- 9- ¿Cuenta Llantasa con un organigrama? ¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?
- 10- ¿De qué manera Llantasa recluta su nuevo personal?
- 11- ¿Qué tipo de liderazgo se práctica en la empresa?
- 12- ¿Por qué es importante la evaluación del desempeño?
- 13- ¿De qué manera se motiva al personal?
- 14- ¿Cuenta Llantasa con un organigrama? ¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?
- 15- ¿De qué manera Llantasa recluta su nuevo personal?

### **Objetivo: Identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Llantasa**

- 1- ¿Con qué frecuencia Llantasa lanza nuevos productos o servicios?
- 2- ¿Llantasa ofrece promociones y descuentos a sus clientes? ¿Con qué frecuencia?
- 3- ¿En qué áreas realiza Llantasa más inversiones para su mejora?
- 4- ¿Cuáles han sido las mayores limitantes para lograr un crecimiento empresarial mayor al que tienen ahora?
- 5- ¿Con qué regularidad los colaboradores reciben capacitación?
- 6- ¿Qué factores influyen en su satisfacción laboral?
- 7- ¿De qué manera se miden los resultados?
- 8- ¿Qué factores influyen en el crecimiento empresarial?

### **Objetivo: Determinar los beneficios del proceso administrativo en relación con el crecimiento empresarial de Llantasa**

- 1- ¿Cómo ha logrado Llantasa su posición en el mercado?
- 2- ¿Llantasa está actualmente asociada con otra empresa?
- 3- ¿De qué manera Llantasa se adapta al cambio?
- 4- ¿Qué hace diferente a Llantasa de la competencia?
- 5- ¿Cuál es la marca de llantas que tiene mayor demanda?
- 6- ¿De qué manera atraen nuevos clientes?
- 7- ¿Cómo cumple la empresa con los estándares de calidad que espera el consumidor?
- 8- ¿Cree usted que la empresa puede realizar nuevas inversiones?

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- 9- ¿Cuáles han sido las mayores limitantes para lograr un crecimiento empresarial mayor al que tienen ahora?

**Objetivo: Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para su crecimiento empresarial**

- 1- ¿En Llantasa se cuenta con estrategias para mejorar las ventas y atraer nuevos clientes?
- 2- ¿Podría mencionar dichas estrategias? (De haber respondido "SI" a la pregunta anterior)

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

### Anexo 4: Guía de observación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-ESTELÍ

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**Objetivo:** Conocer de qué manera implementa la empresa Llantasa S.A, su proceso administrativo.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

Aspectos a Evaluar	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Malo	Observaciones
Control del personal.					
Eficiencia en las tareas realizadas por cada colaborador.					
Se encuentra organizado el personal.					
Atención adecuada a los clientes.					
Dirección al personal de cada área.					
Calidad de los productos y					

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

servicios.					
La forma de evaluar el desempeño interno de los colaboradores.					
Los trabajadores cumplen con el plan de trabajo establecido por la empresa.					
Clima organizacional.					
Distribución del trabajo.					
Planeación de actividades.					
Implementación de estrategias de venta.					
Trabajo en equipo					
Comunicación interna					

Anexo 5: Fotografías



Entrada principal de Llantasa



Área de taller

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí



Oficinas de Llantasa



Bridgestone, marca reconocida de llantas y distribuida por Llantasa

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí



Logo de Llantasa

## Bibliografía

- Avila Baray , H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed.
- Blandez Ricalde , M. d. (2014). *Proceso administrativo* . México: Digital UNID .
- Blandón Torrez, K. R., Aguilera Altamirano, R. I., & Rodríguez Monjarrez, C. R. (2017). *Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre 2016*. Estelí .
- Camisón, C., Boronat, M., & Villar, A. (2013). *Los factores de crecimiento de las empresas de base tecnológica e innovadoras de la comunidad de valenciana*.
- Campos, I., & del Fraile, I. (2018). *Wolters Kluwer*. Obtenido de Wolters Kluwer: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjAyNDtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAK2\\_zqjUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjAyNDtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAK2_zqjUAAAA=WKE)
- Cano Plata , C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo* . Bogotá .
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de la administración*. Colombia : Centro Editorial Esumer .
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y práctica*. Brasil: MAKRON DO BRASIL EDITORA, LTDA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Coelho , F., Chen, C., & Morales , A. (2018). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/foda/>
- Coelho, F., Chen, C., Morales , A., & Delgado, I. (2019). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/estrategias/>
- Colaboradores. (01 de Noviembre de 2019). Entrevista a colaborador de Llantasa. (I. López, E. Aguirre, & A. Lanuza , Entrevistadores)
- Companys Pascual, R., & Corominas Subaís , A. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona : MARCOMBO, S.A. .
- Corea Zeledón, F., Gutiérrez García, I. E., & Ortiz Salgado, W. O. (2014). *Proceso de administración, producción y comercialización de la panadería Figueroa en el municipio de Estelí, en el segundo semestre del año 2013*. Estelí.
- Escudero, J. (2004). *Análisis de la realidad local. Técnicas y métodos de investigación desde la animación sociocultural*. Madrid, España: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- Funes, J. (8 de Enero de 2018). *Google academic*. Obtenido de El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA : <http://www.anfei.otg.mx/revista/index.php/revista/article/view/441>
- García Martínez , M. A. (2013). *unam mx* . Obtenido de [https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013\\_Tesis.pdf](https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf)
- Gardey, A., & Pérez Porto, J. (2019). *Definiciones de*. Obtenido de <https://definicion.de/competencia/>
- Gerente. (01 de Noviembre de 2019). Entrevista al gerente de la empresa Llantasa. (I. López, A. Lanuza, & E. Aguirre, Entrevistadores)
- GestiOpolis . (2019). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- González Talavera, F. N., Gutiérrez Valle , M. J., & Soza Gutiérrez, Y. d. (2014). *Proceso administrativo de la cooperativa COMJERUMA R.L del Municipio de Matriz, comprendido en el segundo semestre del 20113*. Estelí.
- Hernández Mendoza, F., Montero Montiel, G., & García Chavero , P. (2005). *Apuntes para la asignatura Administración II* . México : Fondo Editorial FCA.
- Hernández Perlina , F. (2001). *La economía cooperativa como alternativa empresarial*. Ediciones de la Universidad de Castilla- LA MANCHA : España.
- Horngr , C. (2004). *Contabilidad un enfoque aplicado a México*. México: Pearson education, Inc. .
- Juárez Rodríguez, A. J., Pineda Sánchez, P. M., & Bermúdez Casco, J. A. (2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí en el período 2016-2017*. Estelí.
- Larripa, S. (2015). *Cuaderno de marketing* . Obtenido de <https://cuadernodemarketing.com/no-confundas-posicionamiento-y-posicion-de-mercado/>
- López Herrera , J. (2013). *Productividad*. Estados Unidos .
- López, B. (2001). *La esencia del marketing* . Barcelona.
- Luna González , A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México : Grupo Editorial Patria .
- Mahieu , P. (2005). *Trabajar en equipo* . México : Siglo xxi editores s.a de c.v .
- Matriz FODA*. (s.f.). Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

- Múñch Galindo , L. (2007). *Administración. Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* . México: Cámara Nacional de la industria editorial Mexicana .
- Nieto, A., & Francisco, I. (Septiembre de 2000). *La empresa informativa* . Obtenido de Casa del libro : [https://books.google.com.ni/books?id=DIH2XjQYUOQC&pg=PA15&dq=definici%C3%B3n+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPys7es\\_TiAhUFna0KHQn7B9wQ6AEIjAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20empresa&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=DIH2XjQYUOQC&pg=PA15&dq=definici%C3%B3n+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPys7es_TiAhUFna0KHQn7B9wQ6AEIjAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20empresa&f=false)
- Peña, A. (17 de Marzo de 2012). *Google*. Obtenido de Matriz FODA: <https://investigacionubv.wordpress.com/?s=2012+LA+MATRIZ+FODA&submit=>
- Peralta Contreras, G. (2016). *Factores económicos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las financieras (Finca, Fundecer y Finca Nicaragua) Juigalpa, Chontales, II semestre 2014*. Jinotepe, Carazo .
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definiciones.de*. Obtenido de <https://definicion.de/cliente/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2018). *Definiciones.de*. Obtenido de <https://definicion.de/innovacion/>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional* . México : RED TERCER MILENIO S.C. .
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva* . Ediciones pirámide .
- Puerto Becerro, D. P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Colombia .
- QuestionPro. (2019). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>
- Rodríguez Combeller, C. (1999). *La cultura de calidad y productividad en las empresas* . México .
- Rojas Soriano , R. (2002). *Investigación social, Teoría y praxis*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Ruíz López , P., Alcalde Escribano, J., & Landa García , J. I. (s.f.). *Gestión clínica en cirugía*.
- Sánchez Bueno, M. J. (2008). *El proceso innovador tecnológico: Estrategias y apoyo público*. España : Netbiblo, S.L. .
- Siliceo Aguilar , A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal* . México : Editorial LIMUSA S.A .

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Valencia, M. (2018). *Corporate Yachting*. Obtenido de <https://corporateyachting.es/es/la-adaptacion-al-cambio-un-indicador-de-liderazgo-profesional/>