



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión  
administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del Municipio de  
Pueblo Nuevo, primer semestre del año 2017

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

al grado de

### **Licenciado en la Carrera Administración de Empresas**

#### **Autores**

Jesson Guissell Videa Cruz

María José Acevedo Morales

Jessica Dalila González González

#### **Tutor o tutora**

M.S.c. Flor Idalia Lanuza Gámez

M.S.c. Alberto C. Sevilla Rizo

Estelí, 16 de diciembre de 2017



---

## Valoración Docente

A través de la presente hago constar que:, **Jesson Guissell Videa Cruz, María José Acevedo Morales y Jessica Dalila González González**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del Municipio de Pueblo Nuevo, primer semestre del año 2017"**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. 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, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa. También, 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 realizó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro 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 dieciocho días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

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

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

---

## Dedicatoria

La realización de este trabajo no habría sido posible sin el amparo e iluminación de Dios Padre Todopoderoso, nuestros padres en lo económico, nuestros maestros con su motivación y aliento y todos aquellos elementos humanos y materiales que han sido incondicionales para el éxito en nuestra vida académica.

---

## Agradecimiento

A nuestros padres quienes a lo largo de nuestras vidas nos han apoyado y motivado en nuestra formación académica, creyeron en nosotras en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, finalmente un eterno agradecimiento.

A esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros (a), preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como profesionales con sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico.

---

## Resumen

La innovación es imprescindible dentro de la gestión de las empresas en la actualidad debido a la necesidad absoluta para sobrevivir; ya que las empresas que no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro, si no se buscan soluciones innovadoras a los problemas que emergen en la sociedad o en sus clientes continuamente, los negocios no prosperarán, tendrán poca probabilidad de competir y eventualmente serán desplazados por otros.

El estudio de la gestión administrativa y de innovación realizado en Bloques Vílchez, permite comprender la evolución de la empresa en los últimos años, a pesar que la empresa es un ente no muy bien estructurado ha logrado mantener su competitividad en el mercado actual y atraer nuevos clientes; el proceso administrativo fue el más significativo, porque a través de esta variable se logró conocer como está funcionando la empresa.

Debido a la amplitud de los tipos de innovaciones ya existentes; se decidió continuar con la aplicación de las innovaciones de un producto, proceso, marketing y organizacional que fueron útiles para determinar la gestión administrativa de la empresa. Además, permite conocer donde se está fallando y los beneficios que puede traer la innovación.

El estudio propone estrategias administrativas para innovar como origen de una serie de decisiones sobre la gestión administrativa, en las etapas del proceso administrativo con mayor deficiencia; de manera que los procesos y operaciones se vean mejorados u optimizados. La mejora en la empresa necesita de operaciones más eficientes y procesos más eficaces, pero también requiere de personal capacitado. Es por ello, que las deficiencias encontradas en el proceso administrativo de planeación, organización, integración de personal, dirección y control; representan oportunidades de mejora en la empresa.

**Palabras Claves:** Empresa, innovación, gestión administrativa, estrategias

---

## Summary

Innovation is essential in the management of companies today due to the absolute need to survive; since companies that do not invest in innovation put their future at risk, if they do not seek innovative solutions to the problems that emerge in society or in their customers continuously, businesses will not prosper, will have little chance of competing and will eventually be displaced by others.

The study of administrative and innovation management carried out in Bloque Vílchez, allows to understand the evolution of the company in recent years, although the company is a not very well structured entity has managed to maintain its competitiveness in the current market and attract new customers; the administrative process was the most significant, because through this variable it was possible to know how the company is working.

Due to the breadth of the types of innovations already existing; it was decided to continue with the application of the innovations of a product, process, marketing and organizational that were useful to determine the administrative management of the company. In addition, it allows to know where it is failing and the benefits that innovation can bring.

The study proposes administrative strategies to innovate as the origin of a series of decisions on administrative management, in the stages of the administrative process with greater deficiency; so that the processes and operations are improved or optimized. The improvement in the company needs more efficient operations and more efficient processes, but it also requires trained personnel. That is why, the deficiencies found in the administrative process of planning, organization, personnel integration, direction and control; represent opportunities for improvement in the company.

**Keywords:** Company, innovation, administrative management, strategies.



---

## Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes.....	3
1.2.	Planteamiento del problema .....	5
1.3.	Pregunta problema.....	6
1.4.	Justificación .....	7
II.	OBJETIVOS.....	9
2.1.	Objetivo general .....	9
2.2.	Objetivos específicos .....	9
III.	MARCO TEÓRICO.....	10
3.1.	Generalidades de la empresa.....	10
3.1.1.	Concepto .....	10
3.1.3.	Visión y misión de empresa .....	12
3.1.4.	Organigrama de empresa .....	12
3.2.	Gestión Administrativa .....	13
3.2.1.	Proceso administrativo .....	14
3.2.2.	Características.....	19
3.2.3.	Importancia de la gestión administrativa.....	21
3.2.4.	Proceso de gestión empresarial.....	22
3.2.5.	Ciclo de vida del proceso de gestión. ....	22
3.3.	Innovación .....	23
3.3.1.	Gestión de innovación .....	23
3.3.2.	Tipos de innovaciones.....	24
3.3.3.	Ciclo de la innovación .....	26
3.3.4.	Importancia de la innovación .....	27
3.4.	Estrategias.....	28
3.4.3.	FODA.....	31
IV.	SUPUESTO.....	35
4.2.	Operacionalización de objetivos .....	36
V.	DISEÑO METODOLOGICO.....	41
5.1.	Tipo de Investigación .....	41
5.2.	Tipo de estudio.....	41



---

5.3.	Método de investigación .....	42
5.4.	Universo de estudio.....	42
5.4.1.	Muestra.....	42
5.5.	Técnicas de recolección de datos.....	43
5.5.1.	Entrevista.....	43
5.5.2.	Guía de Observación .....	43
5.5.3.	Investigación documental.....	44
5.6.	Etapas de la investigación .....	44
5.6.1.	Investigación documental.....	44
5.6.2.	Elaboración de instrumentos.....	44
5.6.3.	Trabajo de campo.....	44
5.6.4.	Informe final .....	45
VI.	RESULTADOS .....	46
6.1.	Generalidades de la empresa de Bloques Vílchez.....	46
6.1.1.	Historia y evolución .....	46
6.1.2.	Valores corporativos.....	47
6.2.	Objetivo 1: Caracterizar las generalidades de la empresa Bloques Vílchez. ....	47
6.2.1.	Giro de la empresa .....	47
6.2.2.	Tamaño de la empresa .....	48
6.2.3.	Colaboradores de la empresa.....	48
6.2.4.	Misión y Visión la empresa.....	48
6.2.5.	Organigrama de la Empresa .....	50
6.3.	Objetivo 2: Analizar el proceso de gestión administrativa en la empresa de bloques Vílchez. ....	50
6.3.1.	Gestión administrativa de la empresa.....	50
6.3.2.	Estrategias y metas a corto plazo y largo plazo .....	51
6.3.3.	Políticas con que cuenta la empresa .....	52
6.3.4.	Plan de capacitación para el personal .....	53
6.3.5.	Comunicación de jefe-colaborador .....	54
6.3.6.	Instrumentos de control de la empresa.....	54
6.3.7.	Estrategias para evaluar y corregir el desempeño de la empresa.....	55
6.4.	Objetivo 3: Determinar cómo se ve afectada la innovación administrativa en la empresa Vílchez.....	56
6.4.1.	Diferenciación del producto con respecto al de la competencia.....	56

---

6.4.2. Estrategias para la comercialización del producto .....	57
6.4.3. Cambios que ha realizado la organización, conforme a sus prácticas y procedimientos. 58	
6.4.4. Afectación de la empresa con las políticas públicas. ....	58
6.4.5. Importancia de la innovación para la empresa. ....	59
6.5. Objetivo 4: Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la gestión administrativa a través de la innovación. ....	60
6.5.1. Estrategias para mejorar el proceso de gestión administrativa de Bloques Vílchez. ..	63
VII. CONCLUSIONES.....	66
VIII. RECOMENDACIONES .....	67
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	68
X. ANEXOS.....	70
10.1. Anexo 1: Entrevista al Gerente .....	70
10.2. Anexo 2: Entrevista Colaboradores .....	72
10.3. Anexo 3: Guía de Observación .....	73
10.4. Anexo 4 Cronograma de actividades.....	74

## I. INTRODUCCIÓN

La investigación presentada a continuación, constituye una serie de capítulos efectuados con el objetivo fundamental de contribuir al desarrollo económico del país, puesto que las empresas constituyen un elemento esencial para crear rentabilidad y crecimiento sostenible. El presente estudio se llevó a cabo en la empresa de Bloques Vílchez en el municipio de Pueblo Nuevo, departamento de Estelí.

En el primer capítulo se encuentran los fundamentos que dieron origen a esta investigación; entre ellos estudios similares aplicados con anterioridad por diferentes autores y diferentes propósitos, así como el planteamiento del problema a desarrollar y la necesidad de este estudio dentro de esta empresa.

En el segundo capítulo se plantean los objetivos que se proponen en la investigación como elementos a cumplir y comprobar, que fueron desarrollados con la intención de recopilar los mejores resultados.

En el tercer capítulo se encuentran los fundamentos teóricos con los ejes que apoyan la concepción del término empresa, sus tipos y enfoques; gestión administrativa, la importancia, el proceso administrativo a seguir y su ciclo de vida, la innovación, sus tipos, ciclo e importancia. Posteriormente, se puede cotejar la importancia del proceso administrativo, su incidencia en la manera de administrar los recursos con que cuenta y su relación con la innovación.

En el cuarto capítulo se demuestra la manera en que se derivan los objetivos y los diferentes componentes que ayudan a darles cumplimiento, así como la herramienta fuente de esa información.

En el quinto capítulo se explica detalladamente el tipo de investigación y tipo de estudio que se decidió aplicar, el universo y el tipo de muestreo utilizado para encontrar la muestra de estudio. Posteriormente, se puntualiza el método de recolección de la información, los instrumentos y fuentes utilizados.

---

El sexto capítulo es de mucha relevancia, puesto que muestra la información obtenida, analizada e interpretada según lo referido en el capítulo tres, y con base a los instrumentos aplicados durante el transcurso del estudio.

En séptimo y octavo capítulo se puede verificar las conclusiones obtenidas del proceso de investigación, estas dan solución a los objetivos y se plantearon recomendaciones como parte del proceso de mejora en la gestión administrativa. Mientras que los capítulos finales contienen las fuentes de información bibliográfica consultadas e información complementaria contenida en el apartado de anexos.

---

## 1.1. Antecedentes

En la revisión de antecedentes se visitaron las siguientes páginas web: redalyc.com y estiopolis.com, en las cuales se encontró información importante para esta tesis.

Primera tesis doctoral presentado por López (2009), titulada “Gestión de la Innovación en la empresa Vasca” el objetivo principal análisis del contexto y evolución de las empresas vascas en el ámbito de la Innovación y su gestión, en este camino ya emprendido hace tiempo, han sido de gran importancia las sucesivas políticas empresariales, las cuales han logrado movilizar los diferentes agentes involucrados en el proceso de modernización de la economía, y desarrollar en las empresas la conciencia de la necesidad de una gestión eficaz y eficiente como elemento trascendental a la hora de tratar de mejorar su situación competitiva.

Segunda tesis doctoral presentado por Ramírez (2015) titulada “Factores que influyen en la innovación del producto de diseño” el objetivo principal identificar las fuentes que están relacionadas en la generación de innovación en el diseño de productos (actividad directamente relacionada a la disciplina del Diseño Industrial), la innovación en gran medida depende de las personas, pero también es importante el uso de un proceso creativo que permita llegar a la meta. En donde se consigan capacidades creativas y analíticas, para la generación de ideas.

Además, se revisaron diversas fuentes de información relacionadas al tema “Importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de bloques Vílchez” para considerarlos como antecedentes dichas fuentes fueron consultadas en la Biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí) identificándose:

Primera tesis Seminario de Graduación presentado por Jirón Rizo & Herrera Chavarria, Enero (2005), titulado “Administración del cambio planeado e innovación organizacional” el objetivo principal fue determinar la importancia del cambio y la innovación dentro del ambiente de las organizaciones, los cambios en las organizaciones y en las personas son una necesidad a los cuales está sujeto el

---

ambiente organizacional, para estimular la innovación en un ambiente organizacional con espíritu emprendedor. La innovación como el cambio es necesaria tanto para el éxito como el fracaso de una organización.

Segunda tesis Seminario de Graduación presentado por Nelson (2012), titulado "Elementos básicos para el proceso de diseño y estructura de las Organizaciones" el objetivo de este seminario fue "Determinar el proceso del diseño y estructura organizacional como base para alcanzar las metas de una organización, para toda campaña es indispensable llevar a cabo un proceso de organización utilizando las piedras angulares para el diseño y estructura debido a que estas permitan alcanzar de una mejor manera los objetivos y por ende la misión de la compañía.

Para finalizar, la presente investigación se diferencia entre otras porque incorpora tres variables: Gestión Administrativas, Innovación y estrategias para la empresa de bloques Vílchez.

---

## 1.2. Planteamiento del problema

En el contexto actual se hace necesario el estímulo al cambio y la innovación; por lo tanto, el reto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) es reconocer que, en el mercado actual es necesario el cambio; por consiguiente, la innovación debe ser permanente.

En la actualidad, es importante que las empresas dediquen mayores esfuerzos en innovación que les permita aumentar o simplemente mantener su competitividad. Son diversos los factores y tendencias que aumentan dicha presión competitiva, pudiendo citarse aspectos como la globalización de los mercados, la aparición de nuevos competidores o la rápida evolución de las tecnologías.

La empresa de bloques Vílchez en la actualidad ha intentado mejorar en cuanto a los indicadores de innovación y gestión administrativa; sin embargo, en los últimos años no ha realizado cambios por el temor de realizar inversiones y que está no le genere utilidades o beneficios a corto plazo.

Muchas de las causas que esta empresa no está funcionando de manera correcta son debido a la falta de innovación que es un requisito obligatorio no solo para el crecimiento sino también para la supervivencia empresarial, además de que no realizan planes estratégicos administrativos a corto y largo plazo y no utilizan una gestión administrativa adecuada para la empresa.

Todo esto está teniendo efectos negativos como es la incapacidad para utilizar los recursos con que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos. El pronóstico indica la ausencia de innovación y de gestión administrativa con pérdida de oportunidad de hacer un trabajo significativo y seguir desarrollándose en un nuevo mercado. De continuar así; bloques Vílchez no logrará en largo plazo mantenerse en el mercado o bien seguirá como una empresa de sobrevivencia.

Para ello, con la investigación se proponen estrategias de innovación para la gestión administrativa, que pueden ser acatadas por el dueño de la empresa para su

---

mejoramiento, así él podría tomar mejores decisiones para mejor funcionamiento de la empresa.

### **1.3. Pregunta problema**

¿Cuál es la importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del Municipio de Pueblo Nuevo, en el primer semestre del año 2017?

#### **1.3.1. Sistematización del problema**

1. ¿Qué importancia tiene conocer las generalidades de la empresa Bloques Vílchez?
2. ¿Cuáles son los procesos de gestión administrativa que lleva la empresa de Bloques Vílchez?
3. ¿Por qué está siendo afectada la innovación administrativa en la empresa de Bloques Vílchez?
4. ¿Qué estrategias administrativas se proponen para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez a través de la innovación?



---

## 1.4. Justificación

Debido al crecimiento económico del Municipio de Pueblo Nuevo, las empresas manufactureras se han visto en la necesidad de implementar innovaciones continuas en sus procesos administrativos para mantener un buen funcionamiento en el cumplimiento de sus objetivos.

Una empresa exitosa debe actualizarse constantemente e innovar su gestión administrativa lo que permite adecuarse a las circunstancias del mercado y, para que funcione debe estar bien estructurado, con el fin de que el personal sepa cuáles son sus funciones y pueda desenvolverse; además, debe establecer prioridades en sus decisiones, valore sus recursos disponibles, analice las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Por lo tanto, esta investigación se enfoca en valorar la importancia que tiene la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del Municipio de Pueblo Nuevo; asimismo, es conveniente porque brindará estrategias que permitan la mejora en sus procesos administrativos.

Además, se profundizará en el tema de gestión administrativa y innovación, aportando de esta manera al conocimiento científico de la investigación; para ello, se fundamenta en tres ejes teóricos tales como: Empresa, Gestión administrativa e Innovación, mismos que sustentará el análisis de los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por otra parte, la investigación sirve para determinar cómo incide la innovación que las empresas que hoy en día necesitan e implementar en su gestión administrativa y de esta manera poder sobrevivir; puesto que, las empresas que no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro, si no se buscan soluciones innovadoras a los problemas que emergen en la sociedad o en sus clientes continuamente el negocio no prosperará, tendrán poca probabilidad de competir y eventualmente será desplazada por otras.

---

Cabe mencionar, que la realización de la investigación consiste en brindarle a la empresa Bloques Vílchez, los conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre lo relacionado con la innovación y la gestión administrativa que permita el desarrollo y mejoras continuas a las mismas, formular propuestas que sirvan para el mejoramiento en sus diferentes áreas, basado en el manejo eficiente y adecuado de los recursos económicos y humano, que impulsen el compromiso por parte de los trabajadores con la organización logrando así que se cumplan las metas y objetivos.

Y, por último, se beneficiará especialmente a los estudiantes de Administración de Empresas que quieran o tengan interés en un futuro abordar sobre este tema para efectos de investigación y puedan seguir implementando nuevas estrategias de innovación en la gestión administrativa de la empresa de bloques Vílchez o bien de las empresas manufactureras.

---

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Determinar la importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del Municipio de Pueblo Nuevo, en el primer semestre del año 2017.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar las generalidades de la empresa Bloques Vílchez.
- Analizar el proceso de gestión administrativa en la empresa de Bloques Vílchez.
- Determinar cómo se ve afectada la innovación administrativa en la empresa Bloques Vílchez.
- Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez a través de la innovación.

---

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Generalidades de la empresa**

Según Sablich Huamani (2010), conocer las generalidades de la empresa, es muy importante para identificar el giro comercial y naturaleza de la organización, de igual manera, la mejora en el proceso de gestión empresarial requiere una base de información de la empresa para elaborar propuestas de acción que se adecuen al marco operacional de la empresa.

##### **3.1.1. Concepto**

La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida. Las empresas, como si se tratara de algún organismo vivo, nacen, se desarrollan y eventualmente mueren.

Desde el punto de vista tradicional, una primera definición de carácter económico sería considerar la empresa como una entidad que organiza con eficiencia los factores económicos, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el lucro.

La palabra empresa tiene su raíz etimológica del latín “prehendere” que significa emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades, en consecuencia, en una primera aproximación podríamos considerar el empresario como un emprendedor, aceptación vigente en la actualidad, aunque parcial e incompleta.

##### **3.1.2. Tipos de empresa**

Las empresas se pueden clasificar de muchas maneras, aunque principalmente se clasifican por:

---

- Tamaño

Se distingue entre empresas pequeñas, medianas, y grandes, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, volumen de ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, entre otros) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase.

- Propiedad

En relación a quien tiene la propiedad de la empresa, se distingue entre empresas privadas (en las que el capital es propiedad de particulares), empresas públicas (cuyo capital es propiedad del Estado o de cualquier organismo público) y empresas mixtas (cuyo capital pertenece en parte a entidades públicas y en parte a particulares).

- Forma jurídica

Según su forma jurídica, se diferencia entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o social. En derecho empresarial, se distingue, aunque dependiendo del país: Persona natural, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Comanditaria, Sociedad Colectiva, y Sociedad Cooperativa.

- Actividad

Las empresas pueden clasificarse por sectores económicos: primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Dentro de cada uno de ellos, pueden establecerse distintas clasificaciones, dependiendo del nivel de desagregación que se utilice (agrario, pesquero, minero, siderometalúrgico, transporte, bancario, turístico, entre otros).

- Ámbito de actividad

Según el ámbito de su actividad, se distingue entre empresas locales, provinciales, regionales, nacionales, y multinacionales.

---

### **3.1.3. Visión y misión de empresa**

#### **Misión**

Constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como el o los propósitos, o las funciones que desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

#### **Visión**

Es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la Misión en un tiempo relativamente corto: 3 a 5 años. En ese sentido, la Visión se desprende de la Misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su Misión.

La Visión está hecha para comunicar a los clientes, proveedores, estado y trabajadores qué tipo de empresa se quiere ser. Puede estar resumida en una frase corta o en un párrafo más largo.

La gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Tales valores son un elemento motivador, muy esencial que les recuerda a los colaboradores que tienen acciones que cumplir acorde a estos valores. (Villalba, 2010)

### **3.1.4. Organigrama de empresa**

Según Castellanos Cruz (2007), el organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente: “Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una

---

estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función”.

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación. Un autor considera que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes.

### **3.2. Gestión Administrativa**

**Administración** es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- ✓ Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- ✓ La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- ✓ También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- ✓ La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- ✓ La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (Koontz, 2012)

---

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución.

El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. (Calix, 2011)

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufacturas y de servicios. (Koontz, 2012)

### **3.2.1. Proceso administrativo**

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

A continuación según Koontz (2012), se mencionan las cinco funciones del proceso administrativo:

- **Planeación:**

Incluye elegir misiones, objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir; es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.



---

✓ Objetivos o metas

Los objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.

✓ Estrategias

Estrategia Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

✓ Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

✓ Procedimiento

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

✓ Recursos

Son todos los recursos expresados en términos numéricos, con que se harán posible los planes, pueden ser financieros, materiales, humanos y tecnología. Los

---

recursos tienen que utilizarse en la formación de una empresa difiere de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización. (Münch, 2010)

- **Organización:**

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

- ✓ Estructura organizacional

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

- ✓ Línea de mando

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias.

- **Integración de personal o staffing:**

Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

---

✓ Selección

Selección Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.

✓ Inducción

Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto. (Münch, 2010)

✓ Capacitación y desarrollo

La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades. (Münch, 2010)

✓ Reclutamiento

El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo.

• **Dirección:**

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupos; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.

✓ Toma de decisiones

Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo; además tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal. (Münch, 2010)

---

✓ Motivación

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir, que hacen cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos, y que los inducirá a actuar de la manera deseada.

✓ Comunicación

Aun cuando está presente en todas las fases de la administración, la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

✓ Supervisión

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional. (Münch, 2010)

✓ Liderazgo

Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza.

• **Control:**

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones.

- Cumplimiento de estándares

Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

- Medición

Aún cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

- Corrección

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales.

Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas (ésta es una puesta en práctica del principio del cambio de rumbo en la navegación o evaluar planes derivados), o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

### **3.2.2. Características**

Esta gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Envuelve las siguientes características:

---

**Recursos Materiales:** Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- ✓ Instalaciones: Edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. (empresa).
- ✓ Materia prima: Materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto).

**Recursos Técnicos:** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc. fórmulas, patentes, marcas, etc.

**Recursos Humanos:** Estos recursos son considerados de forma indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- ✓ Posibilidad de desarrollo.
- ✓ Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- ✓ Sentimientos
- ✓ Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

- **Recursos Financieros:** Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:
  - ✓ Los recursos financieros, se hallan en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, entre otros.

- 
- ✓ “Los recursos financieros extraños; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos)” (Valdez, R., 2000, p. 8) citado por (MayDay, 2017).

### **3.2.3.Importancia de la gestión administrativa**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry. En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa. (Calix, 2011)

---

### **3.2.4. Proceso de gestión empresarial**

#### **3.2.4.1. Concepto e importancia**

Según Koontz (2012) la Gestión de Negocio es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

La gestión empresarial ha evolucionado a tal punto que hoy en día se considera que los procesos son un activo fundamental en el desarrollo de toda organización, razón por la cual las empresas deben adaptarlos, optimizarlos e integrarlos, apoyándose en soluciones de negocio conformadas por plataformas, sistemas de información y aplicativos que responden ante los cambios que produce el entorno, facilitan una mayor colaboración y reduce riesgos que disminuyen la rentabilidad y beneficios de la empresa.

El proceso de gestión tiene como objetivo mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, los cuales deben ser integrales, automatizados y optimizados para servir de soporte en la toma de decisiones gerenciales relacionadas con la solidez de la empresa.

El modelo de administración por procesos se refiere al cambio operacional de la empresa, al migrar de una operación funcional a una operación administrada por procesos.

#### **3.2.5. Ciclo de vida del proceso de gestión.**

- ✓ Descubrir y definir las características de los procesos.
- ✓ Desarrollar los procesos definidos e integrarlos a los cambios en el ambiente externo.
- ✓ Ejecutar y monitorear el entorno de ejecución de los procesos, la eficiencia de la organización y la efectividad de las decisiones gerenciales.



- 
- ✓ Medir en base a estándares la mejora y optimización de los procesos. (Letter, E, & Ramsey, 2009)

### **3.3. Innovación**

Para Urbaez (2015) el desarrollo de la humanidad está asociado con la actitud innovadora de sus protagonistas, individuales o colectivos. En la realidad actual, impactada por crisis de diversa índole (energética, financiera, social, política, de valores, climática, ambiental, guerras, entre otras), es incuestionable la necesidad de innovar, tanto para crear oportunidades de progreso como para concebir nuevos caminos para alcanzarlo.

Según Urbaez (2015) nos explica que el proceso de innovación en una organización puede influir, directa o indirectamente, en su sector de actividad y en el país donde se encuentre porque implica, en términos de Schumpeter, un proceso de “destrucción creativa”, es decir, destrucción de lo antiguo para crear continua y sistemáticamente elementos nuevos que permitan a la organización crear condiciones que refuercen su capacidad de adaptación al medio dinámico y favorezcan su capacidad de innovar.

Oslo (2010) argumenta que debemos entender por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.

#### **3.3.1. Gestión de innovación**

Según Valdés (2015) la gestión de la innovación tiene como principal objetivo establecer nuevas fronteras, abastecer nuevos mercados y crear nuevas estrategias para poder ser competitivos. La gente no fracasa porque su plan sea fracasar,

---

fracasan porque no tienen ningún plan”. Jim Rhom – Filósofo de negocios, empresario, escritor, EEUU.

En cualquier proceso de innovación están presentes cinco elementos básicos o factores que, de tenerlos en cuenta durante la incubación, maduración, implementación y aceptación del proceso de innovación, nos pueden garantizar en mayor medida el éxito de sus resultados.

Según Cecilia Fierro, la gestión puede darse sin innovaciones, pues es la forma de hacer las cosas en las organizaciones. La innovación no puede hacerse sin o fuera de la gestión, pues la innovación es un proceso de la gestión, inherente a él.

No hay una fórmula o modelo a seguir para que una institución hoy exitosa, lo siga siendo en tres o más años. Porque la innovación es un factor clave y hay que trabajarla a diario, permanentemente. Es necesario estar conscientes, caer en la cuenta, evaluar el proceso de gestión, identificar los factores claves o críticos de éxito o fracaso y entonces de ahí partir para poder innovar, mejorar, hacer más con lo menos, buscar lo que en palabras de la educación jesuita llamamos el Magis, que significa la búsqueda del más, del bien más universal.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no sólo sorprenda, sino que también funcione.

### **3.3.2. Tipos de innovaciones**

Oslo (2010) explica que existen diferentes tipos de Innovación, a continuación, se mencionaran las más importantes:

- Innovación de Producto

Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se

---

logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

- Innovación de Proceso

Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

- Innovación en Marketing

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta.

- Innovación en organización

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

- Innovaciones Radicales y Menores o Incrementales

Existe otra tipología de innovación asociada con su nivel de complejidad, que se puede dar tanto en procesos como en productos. Las innovaciones mayores o

---

radicales, se dan cuando hay cambios o saltos cualitativos que ameritan ser patentados. Las innovaciones menores, se dan cuando hay mejoras o incrementos reducidos.

Para Schumpeter (1934), citado por Ugarte (2008) las innovaciones radicales originan los grandes cambios del mundo, mientras que las innovaciones menores, incrementales o progresivas alimentan de manera continua el proceso de cambio.

- Innovación Social

Ugarte (2008) señala que las innovaciones sociales a menudo surgen donde ni el mercado ni los gobiernos han ofrecido alternativas a la población. Por lo tanto, es importante que los actores involucrados en el diseño y gestión de políticas públicas hagan esfuerzos adicionales por vincularse a estas innovaciones, facilitarles y extraer de ellas lecciones útiles para diseñar o renovar la política pública.

### ¿Qué no se consideran innovación?

- ✓ Dejar de hacer algo obsoleto
- ✓ Sustituir y ampliar equipo
- ✓ Trasladar las variaciones de coste a los precios
- ✓ Cambios por estacionalidad
- ✓ Vender algo nuevo con el método habitual

### 3.3.3. Ciclo de la innovación

Según Valdes (2015) llevar innovaciones al mercado implica la ejecución de un proceso sistemático y organizado de innovación.

Los elementos básicos son: Proceso, Fin común, Personas, Recursos y Agentes internos y externos.

---

- Proceso

La innovación como secuencia cronológica que plantea el ciclo natural de vida de las innovaciones desde su origen hasta su adopción o rechazo.

- Fin común

Dotar a la institución de una visión compartida acerca del punto al cual se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios que se quieren promover.

- Personas

Debemos reconocer e involucrar a los miembros de la organización.

- Recursos

Es necesario que para su implementación se asignen recursos, es casi imposible aplicar una innovación en una organización si no se asignan los recursos e infraestructura necesarios para su implementación.

- Agentes internos y externos

La sociedad se encuentra en constante cambio, es necesario contar con un análisis del entorno interno y externo para conocer en dónde nos encontramos parados y saber hacia dónde caminar con la mayor certeza posible.

### **3.3.4. Importancia de la innovación**

Idalberto Chiavenato (2000) citado por Osorio (2015) hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas Innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

Es por ello, que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

---

Hay que tener claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos y mejores recursos y para obtener beneficios múltiples tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio, etc.

### **Importancia de la innovación:**

- ✓ Incrementa el beneficio/los márgenes.
- ✓ Diversifica el producto.
- ✓ Diferencia el producto.
- ✓ Ofrece la posibilidad de una mayor satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ Logra una mejor fidelización de los consumidores.
- ✓ Permite el mantenimiento o incremento de la cuota de mercado.
- ✓ Asegura una posición estratégica en el mercado.
- ✓ Facilita el uso de nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Permite el desarrollo de mercados.
- ✓ Ofrece servicios personalizados a los consumidores.
- ✓ Incrementa la ventaja competitiva.

### **3.4. Estrategias**

Según Larréché (2006) una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente.

Nuestra definición sugiere que una estrategia debe especificar:

- 1) Qué (objetivos se han de alcanzar),
- 2) Dónde (en qué ramos y mercados de productos hay que concentrarse) y,
- 3) Cómo (qué recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva).

---

### 3.4.1. Componentes de la estrategia

Una estrategia desarrollada adecuadamente contiene cinco elementos o conjuntos de cuestiones:

- Alcance

El alcance de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico: el número y tipo de ramos, líneas de productos y segmentos de mercado en los que compite a los planes en los que participa. Las decisiones acerca de la esfera de acción o alcance estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista administrativo del propósito o misión de la empresa. Este hilo común entre sus diversas actividades y mercados de producto define la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debe ser.

- Metas y objetivos

Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño – como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos sobre inversión – en períodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de productos, y para la organización como un todo.

- Despliegues de recursos

Cada organización tiene recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia implica también decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de productos, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.

- Identificación de una ventaja competitiva sostenible

Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de cómo competirá la organización en cada negocio y mercado de producto dentro de su dominio. ¿Cómo se puede posicionar la empresa para desarrollar y sustentar una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y en potencia? Para responder a

---

estas preguntas los administradores tienen que examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado de producto, así como las aptitudes o fortalezas distintivas de la empresa en relación con las de sus competidores.

- Sinergia

La sinergia existe cuando los negocios, mercados de productos, despliegues de recursos y aptitudes se complementan y refuerzan recíprocamente. La sinergia habilita el desempeño total de los negocios relacionados para que sea mayor de lo que sería con otra suerte: el todo se vuelve mayor que la suma de sus partes.

### **3.4.2. Jerarquía de las estrategias**

La mayoría de las organizaciones tienen una jerarquía de estrategias relacionadas entre sí, cada una formulada en un ámbito diferente de la compañía. Los tres niveles principales de la estrategia en la mayoría de las compañías son:

- **Estrategia corporativa**

En el ámbito corporativo, los administradores tienen que coordinar las actividades de múltiples unidades de negocios y, en el caso de los conglomerados, separar incluso entidades legales de negocios.

Las decisiones respecto al alcance de la organización y los despliegues de recursos a través de sus divisiones o negocios son el enfoque primario de la estrategia corporativa. Entre las cuestiones esenciales en este nivel están: ¿en qué negocio(s) estamos? ¿En qué negocio(s) debemos estar? ¿Qué parte de nuestros recursos totales debemos dedicar a cada uno de estos negocios para alcanzar las metas y objetivos generales de la organización?.

- **Estrategia en el ámbito de los negocios**

La forma en que una unidad de negocios compite dentro de su ramo es el foco de atención crucial de la estrategia en el ámbito de negocios. Un tema importante de la estrategia de negocios es el de la ventaja competitiva sustentable. ¿Qué aptitudes



---

distintivas pueden darle a la unidad de negocios una ventaja competitiva? ¿Y cuáles de esas aptitudes cuadran mejor con las necesidades y deseos de los clientes en el (los) segmentos (s) objetivo de negocios?.

- **Estrategias de marketing**

Su principal función es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. En consecuencia, la cuestión crítica concerniente al alcance de una estrategia de marketing es especificar el (los) mercado (s) objetivo para un producto o línea de producto en particular.

### **3.4.3. FODA**

Para Philip Kotler (2013) el FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa las cuales pueden afectar el logro de sus planes.

- **Fortalezas:** incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos.

- **Oportunidades:** son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor.
- **Debilidades:** incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa.
- **Amenazas:** son factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño.

La empresa debería analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. También debería analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor.

La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas.

Todo análisis de FODA tiene un ciclo:

- ✓ Análisis
- ✓ Planeación: desarrollo de planes estratégicos y desarrollo de planes de marketing.
- ✓ Implementación: llevar a cabo los planes.
- ✓ Control: medir los resultados, evaluar los resultados y tomar acciones correctivas.

El análisis FODA Permite valorar la posición de la empresa en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos. Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la empresa, los cuales principalmente: sobrevivencia en el mercado y elevar el nivel de ganancias. Sirve como un filtro que reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento. (Telescopio, 2014)

---

## Matriz FODA

Según Koontz (2012) actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas. Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él.

Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

4. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta.

Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

5. Matriz FODA para la formulación de estrategias

<b>Factores internos</b>          <b>Factores externos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	<b>Debilidades internas (D)</b> Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías.	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarla	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

---

## **IV. SUPUESTO**

### **4.1. Supuesto**

La innovación, un factor importante para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa.

## 4.2. Operacionalización de objetivos

Objetivo 1	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/instrumento	Procedimiento de análisis
Caracterizar las generalidades de la empresa Bloques Vílchez.	Empresa	La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida. (Sablich Huamani, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipos de empresa</li> <li>✓ Visión</li> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tamaño</li> <li>✓ Giro</li> <li>✓ Producto</li> <li>✓ N° de trabajadores</li> <li>✓ Visión</li> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Organigrama</li> </ul>	Investigación documental	Entrevista al Administrador General de empresa Vílchez.	Análisis Cualitativo

Objetivo 2	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/instrumento	Procedimiento de análisis
Analizar el proceso de gestión administrativa en la empresa de Bloques Vílchez.	Proceso de Gestión Administrativa	George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (Calix, 2011)	✓ Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias</li> <li>✓ Metas</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Políticas</li> <li>✓ Actividades</li> <li>✓ Recursos</li> </ul>	Administrador General de empresa Vílchez	Entrevista al Gerente Administrativo	Análisis Cualitativo
			✓ Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Líneas de mando.</li> </ul>	Administrador General de empresa Vílchez	Entrevista al Gerente Administrativo	Análisis Cualitativo

Objetivo 2	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/instrumento	Procedimiento de análisis
			✓ Integración del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección</li> <li>✓ Inducción</li> <li>✓ Capacitación y desarrollo</li> <li>✓ Reclutamiento</li> </ul>	Administrador General de empresa Vílchez	Entrevista al Gerente Administrativo	Análisis Cualitativo
			✓ Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Supervisión</li> <li>✓ Liderazgo</li> </ul>	Administrador General de empresa Vílchez	Entrevista al Gerente Administrativo	Análisis Cualitativo
			✓ Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de estándares</li> <li>✓ Medición</li> <li>✓ Corrección</li> </ul>	Administrador General de empresa Vílchez	Entrevista al Gerente Administrativo	Análisis Cualitativo



Objetivo 3	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/instrumento	Procedimiento de análisis
Determinar cómo se ve afectada la innovación administrativa en la empresa Bloques Vílchez.	Innovación Administrativa	Oslo (2010) argumenta que debemos entender por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.	✓ Gestión de la innovación	Tipos de Innovación <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto</li> <li>✓ Proceso</li> <li>✓ Marketing</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Social</li> </ul>	Investigación documental	Entrevista al Administrador General de empresa Vílchez.	Análisis Cualitativo
			✓ Ciclo de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso</li> <li>✓ Fin común</li> <li>✓ Personas,</li> <li>✓ Recursos</li> <li>✓ Agentes internos y externos.</li> </ul>	Investigación documental	Entrevista al Administrador General de empresa Vílchez.	Análisis Cualitativo

Objetivo 4	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/ instrumento	Procedimiento de análisis
<p>Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez a través de la innovación.</p>	<p>Estrategia</p>	<p>Una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente. (Larréché, 2006)</p>	<p>✓ FODA</p>	<p>✓ Análisis FODA ✓ Matriz FODA</p>	<p>Administrador General de empresa Vílchez  Colaboradores  Investigación documental.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Análisis Cualitativo</p>

---

## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1. Tipo de Investigación**

La investigación es aplicada, porque parte de una problemática en la cual se requiere un análisis profundo para mejorar dicha empresa.

Además, describe la situación incorrecta de la empresa y a través de supuestos aceptados en el cual se exponen aspectos importantes que serán tomados en cuenta y de esa forma se valora la situación que se describe en la empresa para poder plantear estrategias o acciones de solución.

El estudio cualitativo es un tipo de investigación que incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Este consta de algunas características particulares como: se plantea un problema, pero no se sigue un proceso claramente definido; se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación; se fundamenta en un proceso inductivo para explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas; no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico; se fundamenta en una perspectiva interpretativa de las acciones institucionales y humanas.

El tema de investigación presentado pretende ser una investigación de carácter cualitativo, ya que el principal objetivo es describir la importancia de la innovación para la gestión administrativa de la empresa. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

### **5.2. Tipo de estudio**

El estudio busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, evalúan componentes del fenómeno a investigar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

---

La innovación de la empresa de Bloques Vílchez es un estudio descriptivo que pretende analizar la gestión administrativa suministrada por el área de Administración, para poder comprender la necesidad de innovar en la que se encuentra la empresa; además, se pretende encontrar fundamentos sobre el proceso administrativo de lo que se deriva la innovación.

### **5.3. Método de investigación**

Los principales métodos usados en los trabajos de investigación es el deductivo, que consiste en tomar un tema y comenzar a trabajarlo desde lo global hasta lo particular o de lo universal a lo específico, mientras que el método inductivo consiste en empezar de lo específico a lo general; buscando la manera de encontrar el contenido que está inmerso en la unidad a estudiar. (Real Academia Española, 2014)

El método a usarse es el inductivo, por ser este más apropiado para determinar la gestión administrativa y llegar a innovar.

### **5.4. Universo de estudio**

El estudio está enfocado en la empresa llamada (Bloques Vílchez) ubicada en el Municipio de Pueblo Nuevo cuenta con 7 trabajadores.

#### **5.4.1. Muestra**

La muestra de esta investigación a estudiar cuenta con 7 trabajadores que son elementos necesarios para dar curso a las necesidades de información requeridas por esta investigación.

La empresa de Bloques Vílchez seleccionada intencionalmente cuenta con 3 bloqueros empleados en la producción, 1 empleado (mandador de los bloqueros y supervisor) y 2 empleados (CPF) 1 empleado (administración); en donde se realizan labores productivas de supervisión de calidad, administración de la materia prima y desempeño laboral.

---

### **5.4.2. Tipo de Muestreo**

Para obtener la información sobre la gestión administrativa necesaria para el estudio se elige el muestreo no probabilístico (intencional) en este sentido todas las personas que participaron en el estudio se seleccionaron de acuerdo a criterios y conveniencia del investigador.

### **5.4.3. Criterio de selección de muestra**

En el proceso de la selección de la muestra se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Informante clave para obtener datos sobre gestión administrativa.
- Informantes claves para obtener datos de los trabajadores.
- Disposición de los informantes para ser entrevistados.

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

Dado los objetivos planteados, se ha de hacer uso de las entrevistas, guía de observación e investigación documental para recopilar información que dé cumplimiento a tales planteamientos y facilite la interpretación de la investigación mediante estas técnicas.

### **5.5.1. Entrevista**

Esta herramienta permite recopilar información de interés de cierto sujeto o informante clave, a través de una serie de preguntas estructuradas mediante la comunicación verbal entre entrevistado y entre visitador.

### **5.5.2. Guía de Observación**

Instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o bien como preguntas, que orientan el trabajo de observaciones dentro del aula. (Gutiérrez, 2016)

---

### **5.5.3. Investigación documental**

Esta es una técnica muy útil usada para recopilar y seleccionar información destacada a través de la consulta de bibliografía de diferentes fuentes, gracias a esta herramienta se obtiene las pautas claves para seguir la gestión administrativa mediante el proceso administrativo y llegar a la innovación.

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

### **5.6.1. Investigación documental**

Esta fase de investigación se desarrolló entre los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2017, se hizo mediante la consulta de diversas fuentes de información; como libros, páginas web, diccionarios y enciclopedias. La información fue extraída tanto de páginas web, Biblioteca municipal de Estelí, así como de la Biblioteca Urania Zelaya de la FAREM-Estelí.

### **5.6.2. Elaboración de instrumentos**

La elaboración del instrumento principal que es la entrevista, se elaboró el 15 de septiembre del 2017; además, de una guía de observación, tomando como principal referencia los objetivos planteados en el estudio, además de elementos contenidos en la Operacionalización de los objetivos. (Ver la entrevista estructurada y guía de observación en anexos).

### **5.6.3. Trabajo de campo**

La aplicación de los instrumentos (entrevistas y guía de observación) se llevó cabo en el año en curso 2017, realizándose en las instalaciones principales de la empresa de Bloques Vílchez, Municipio de Pueblo Nuevo, la entrevista se aplicó bajo el permiso verbal de la empresa, a los siguientes colaboradores:

1. Lic. Roberto José Vílchez Hurtado (Gerente Administrativo)
2. Grupo de colaboradores

---

#### **5.6.4. Informe final**

Para la elaboración del informe final se analizaron los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas al personal antes mencionado, en relación de cumplimiento de los objetivos planteados en el estudio. El formato de presentación del documento final se hizo en base al formato dispuesto por los facilitadores de la FAREM-Estelí.

---

## **VI. RESULTADOS**

### **6.1. Generalidades de la empresa de Bloques Vílchez**

#### **6.1.1. Historia y evolución**

En 1998 nace la pequeña empresa de Bloques Vílchez, como una empresa constituida bajo las leyes de Nicaragua, se fundó después del huracán Mitch con la idea del padre de familia Roberto Vílchez.

Todo con la iniciativa de vender materiales de construcción, ya que el huracán afectó demasiado el país especialmente al norte. Por esta razón había la necesidad de que las familias con ayuda del gobierno reconstruyeran las viviendas, escuelas y hospitales que fueron azotados por este fuerte huracán.

En sus inicios la empresa contaba solamente con un camión donde transportaba arena, después se les ocurrió la idea de empezar a vender también bloques, los que se comenzaron a realizar a mano, el tiempo pasaba y las ventas eran más altas, por ello decidió comprar unas máquinas para fabricar los bloques de forma más rápida.

Al 2000 Bloques Vílchez adquiere un financiamiento en un banco para hacer crecer la empresa, comprando y revendiendo materiales de construcción como arena y cemento. En el año 2013 Roberto Vílchez decide que su esposa e hijos mayores lleven el control de la empresa, así fue como se tomó la decisión de convertir a Bloques Vílchez en única empresa líder en la fabricación y comercialización de bloques en todo el Municipio y comunidades aledañas.

En el 2014 falleció don Roberto Vílchez quedando a cargo a su familia de todo el manejo de la empresa, fue devastador para todos ellos pero decidieron seguir con el legado que les dejó su padre y esposo.

Actualmente Bloques Vílchez sigue en pie; pero no ha mejorado ni crecido mucho la empresa, puesto que existe el temor de hacer cambios que puedan perjudicar el negocio que les dejó don Roberto.



---

## 6.1.2. Valores corporativos

**Trabajo en equipo:** Es la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado que guarda estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad.

**Atención al cliente:** Actividades relacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado al asegurar en uso correcto del mismo.

**Innovación:** Mantener la competitividad en el mercado que cada vez está más saturado de opciones para los consumidores, debido a esto se mantiene constante innovación, desarrollo o mejora de productos o servicios. (Vílchez, 1998)

## 6.2. Objetivo 1: Caracterizar las generalidades de la empresa

### Bloques Vílchez.

#### 6.2.1. Giro de la empresa

La palabra empresa tiene su raíz etimológica del latín “prehendere” que significa emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades, en consecuencia, en una primera aproximación podríamos considerar el empresario como un emprendedor, aceptación vigente en la actualidad, aunque parcial e incompleta. (Sablich Huamani, 2010)

Vílchez (1998) personalmente, esta empresa se dedica a la fabricación y comercialización de bloques en primer lugar para la construcción de viviendas, también muros, sumideros, pilas, etc.

Es una empresa manufacturera que produce bienes de producción, utiliza maquinarias para transformar la materia prima (arena, cemento y agua) en un producto terminado en bloques. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

---

### 6.2.2. Tamaño de la empresa

Tamaño: Se distingue entre empresas pequeñas, medianas, y grandes, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, volumen de ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, entre otros) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase. (Sablich Huamani, 2010)

Vílchez (1998) argumenta, que es una pequeña empresa privada, es un negocio el cual se dedica a la fabricación y comercialización de bloques, administrado por un único profesional, la cual tiene potencial de crecimiento y evolución.

Es una empresa familiar de tamaño pequeño, que tiene una sola persona para conducirla al éxito y con potencial de crecimiento a futuro, que le permita aumentar su capital; así mismo puede seguir evolucionando logrando expandirse a un mercado más grande y competitivo. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

### 6.2.3. Colaboradores de la empresa

El gerente explica que debido a que la empresa es pequeña solo cuenta con 7 colaboradores (tres bloqueros, dos CPF, un mandador y el gerente), esto es debido a que ya tiene un límite de producción diaria, que es equivalente al mercado que cubre. (Vílchez, 1998)

Esta empresa cuenta con pocos colaboradores debido a que su infraestructura es pequeña, no tiene capacidad de una producción grande en la cual se pueda almacenar el producto, sin embargo si necesita de personal administrativo para su buena función. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

### 6.2.4. Misión y Visión la empresa

**Misión:** Constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como el o los propósitos, o las funciones que

---

desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. (Villalba, 2010)

Garantizar y satisfacer dentro del área local las necesidades de construcción con el suministro de materiales de calidad a precios accesibles para crecer junto a la comunidad alcanzando el desarrollo sostenible y bienestar social. (Vílchez, 1998)

La misión es clave para las empresas, porque es una definición amplia donde se puede ver claramente el propósito, a lo que se dedica la empresa. Bloques Vílchez es una empresa que no está actualizada y no justifica la existencia de la organización, tampoco existe una declaración de la misión ya que no es conocida por los colaboradores, por ello no se desempeñan para cumplir con el propósito que tienen, de igual manera no cuenta con la misión a la vista de los clientes cuando estos visitan la empresa. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

**Visión:** Es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la Misión en un tiempo relativamente corto: 3 a 5 años. En ese sentido, la Visión se desprende de la Misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su Misión. (Villalba, 2010)

Somos una empresa sostenible con crecimiento que cubrimos la mayor parte de las áreas en ventas de materiales y artículos ferreteros en el ramo de la construcción, tanto a nivel mayorista como minorista. (Vílchez, 1998)

Básicamente la visión va enfocada en como se ven las empresas a futuro por eso también es de gran importancia de que sea clara y precisa de modo que esta fije el rumbo de la empresa, en la visión de Bloques Vílchez no da a conocer lo que pretende ser a futuro y al igual que la misión no cuenta con la declaración y no esta a la vista de los clientes. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

---

## **6.2.5. Organigrama de la Empresa**

Henri Fayol define el organigrama de la manera siguiente: “Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función”. (Castellanos Cruz, 2007)

Vílchez (1998), considero que la pequeña empresa de Bloques Vílchez no consta con un organigrama estructurado de las funciones de cada trabajador, todo lo llevo empíricamente.

Según Jesson, María, & Jessica (2017), explican que la empresa de Bloques Vílchez no lleva de manera gráfica las áreas funcionales con que cuenta la empresa, pero si estan asignadas y delimitadas las funciones de cada trabajador, actualmente solo de forma oral.

Los organigramas en las empresas son de vital ayuda para establecer las funciones y cargos de cada colaborador de esta manera se podrá tener mejor desempeño en las tareas que se les asigne.

## **6.3. Objetivo 2: Analizar el proceso de gestión administrativa en la empresa de bloques Vílchez.**

### **6.3.1. Gestión administrativa de la empresa**

La gestión administrativa es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (Koontz, 2012)

Vílchez (1998) entiendo de gestión administrativa pero estoy conciente que no se aplica de forma correcta, aunque si existe un proceso que no se nota a simple vista y que no está bien estructurado, yo me ocupo de todas las funciones administrativas

---

como es la administración, contabilidad, finanzas, etc. y lo hago así porque creo que no es necesario emplear más personal para estos cargos, hasta el momento así estamos bien.

Según Videira, Acevedo, & Gonzalez, (2017) explican que la gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta por lo que siempre se debe estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

Debido a esto podemos notar que la empresa de Bloques Vílchez lleva en su contabilidad, registros diarios de las ventas; además de facturas membretadas y comerciales, cuenta con un inventario de entrada y salida de bodega; pero no está teniendo buenos resultados por falta de interés del gerente, para hacer inversiones que lleguen a nuevos conocimientos innovadores complementen en sus procesos administrativos.

### **6.3.2. Estrategias y metas a corto plazo y largo plazo**

Una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente. (Larréché, 2006)

Vílchez (1998) indica, no cuento con metas y estrategias como tal, pero algunas de las estrategias que se podrían considerar son las facilidades que tenemos frente a los demás vendedores de bloques, ya que les vendemos a ellos también con precio de descuento para que lo comercialicen en su negocio.

Somos la única empresa en el municipio que los fabrica; además brindamos servicios de transporte y asesoría personalizada a clientes que se encuentran en el extranjero, se les brinda un seguimiento a las obras de construcción y se les envía fotografías, claro esto contiene un valor agregado.

---

Ya que las estrategias nos sirven para alcanzar objetivos a corto y largo plazo y poder lograr una meta, es de prioridad establecerlas de forma escrita y planeada para que funcionen de una mejor manera a lo largo del proceso administrativo.

Según Videa, Acevedo, & Gonzalez, (2017) explican que cada día, el mercado es mucho más competitivo y requiere que las empresas generen nuevas estrategias para mantenerse en el mercado. Establecer metas es crucial para desarrollar estas estrategias y sobre todo, para lograr los objetivos de crecimiento en la empresa para poder medir los avances y resultados que se han obtenido.

La empresa de Bloques Vílchez, no tiene plasmado todas sus metas, ni estrategias concretamente (escritas), lo que significa que su funcionamiento esta siendo deficiente, porque de esta manera las estrategias no se aplican de forma controlada a la hora de ver los resultados.

### **6.3.3. Políticas con que cuenta la empresa**

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que está sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. (Koontz, 2012)

Políticas escritas en la empresa no existen, pero en cada aspecto hay una política definida por ejemplo en el proceso productivo para definir la calidad del producto, ya está establecido la cantidad de bloques que se sacan por bolsa de cemento, se lleva un registro diario; además, la forma de remuneración que tengo para mis colaboradores es semanal, se maneja también el registro que se emplea de mano de obra directa para la elaboración de bloques, estas son políticas de control interno. (Vílchez, 1998)

La remuneración salarial es la más adecuada para nosotros porque de esa manera sostenemos a nuestras familias sin necesidad de endeudarnos, a diferencia

---

de un pago quincenal o mensual, que tarda más en llegar. (Rodríguez, Morales, & Centeno, 2017)

Las políticas tienen que estar escritas de tal forma que estén a mano, la empresa no solo debe encargarse de fabricar y vender, sino que tiene que crear una imagen de marca y de la propia empresa, de tal manera que sea positiva y fácilmente identificable por los clientes o colaboradores. Establecer estas políticas ayudará saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto, por lo que permitirá ser justos si aplica siempre una decisión bajo los mismos métodos. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

#### **6.3.4. Plan de capacitación para el personal**

En este caso por la naturaleza del proceso no se capacitan tan seguido, porque la realidad es bien monótona en cuanto al círculo de actividades, y no se puede agregar o saltar algún paso porque se altera, tampoco contamos con un lugar para capacitaciones, para la fabricación de bloques la información es limitada. (Vílchez, 1998)

Lo que es capacitar en todos los sentidos de la palabra no, pero siempre nos están indicando como lograr metas de producción, cuando hay más pedido nos coordinan para alcanzarlos en tiempo y forma. (Rodríguez, Morales, & Centeno, 2017)

Según Videa, Acevedo, & Gonzalez (2017) explican que en la actualidad la capacitación en las empresas es de vital importancia para que tengan mayor competitividad en el mercado, hace que el servicio al cliente sea excelente y que el consumidor pueda sentirse satisfecho al momento de visitarla y querer regresar, esto logra que la empresa obtenga beneficios. Algunas organizaciones han encontrado mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un buen desempeño.

---

La empresa de Bloques Vílchez toma o mira como un gasto innecesario la capacitación para su personal, por los gastos que se generará, en cambio sí notará que es necesario y beneficioso para todos ya que generaría mayor productividad.

### **6.3.5. Comunicación de jefe-colaborador**

La comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. (Koontz, 2012)

No está definida una línea de mando, pero hay tres puestos en la línea de producción, tengo que irlos a supervisar diario, por eso puedo decir que que la comunicación con mis trabajadores es muy buena, así que diariamente nos comunicamos con respecto al trabajo que realizan. (Vílchez, 1998)

Los colaboradores Rodríguez, Morales, & Centeno (2017) creemos que la comunicación es muy buena, porque el jefe nos brinda confianza a la hora que nos indica las tareas a realizar con respecto a nuestro trabajo.

Explican Videá, Acevedo, & Gonzalez, (2017) que la forma de comunicarse con otras personas es muy importante para el éxito o fracaso de la empresa, lo que significa que todo dueño de una empresa tiene que tener en cuenta, la comunicación con sus colaboradores y fomentar a que estos actúen de igual forma, es por eso que la comunicación se tiene que dar de forma efectiva y conjunta. La comunicación en la empresa de Bloque Vílchez es muy buena según la entrevista y la guía de observación que se le realizó a los colaboradores.

### **6.3.6. Instrumentos de control de la empresa.**

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (Koontz, 2012)



---

Los instrumentos podrían ser los formatos del registro diario de fabricación, egresos y salidas de inventario, esto se hace de forma manual y se revisan diario, por semana y por mes, se lleva el registro de los costos de mano de obra, servicios de energía eléctrica, CPF, la alimentación de los perros que sirven como auxiliar para los CPF. (Vílchez, 1998)

Es muy importante tomar medidas para el control de la empresa, ya que de esta manera se puede mejorar la toma de decisiones. El control es el medio para llegar al fin o mejorar un proceso, para ello se necesita supervisión de las actividades, tener estándares o patrones, para llegar a la corrección de errores y para finalizar planificar las actividades y objetivos después de hacer las correcciones necesarias. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

### **6.3.7. Estrategias para evaluar y corregir el desempeño de la empresa.**

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. (Koontz, 2012)

La estrategia en sí, es un seguimiento diario, los trabajadores entran a las 3 AM y salen de 8 AM y 9 AM a esta hora ya está lista la producción diaria, se les debe ir a recibir y chequearles la cantidad de tablas con bloques que deben salir por bolsa de cemento que hacen diario, para constatar que la cantidad diaria es la misma, por que la calidad va de acuerdo a la uniformidad del producto, verificar la cantidad de riego que hace por día, esto lo determina el clima, porque cuando llueve no hay necesidad de regarlos. (Vílchez, 1998)

Pensamos que la motivación es constante porque nuestro jefe nos toma en cuenta, es muy comprensible a la hora de indicar las tareas diarias de forma en que no sintamos mucha presión o que la carga es muy pesada, siempre nos incentiva al final del año con nuestra canasta básica. (Rodríguez, Morales, & Centeno, 2017)

---

Para Videá, Acevedo, & Gonzalez, (2017) argumentan que para Bloques Vílchez el desempeño laboral debe ser muy importante para que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos en todos los aspectos de la vida, ya que las personas necesitan ser apreciadas y valoradas, que los esfuerzos sean reconocidos y algunas necesidades no se satisfacen necesariamente con dinero, de esto depende mucho la productividad de la empresa.

#### **6.4. Objetivo 3: Determinar cómo se ve afectada la innovación administrativa en la empresa Vílchez.**

##### **6.4.1. Diferenciación del producto con respecto al de la competencia.**

Innovación de Producto: Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio. (Oslo, 2010)

Estoy seguro que la diferencia está en la calidad, esto es lo que nos ha hecho ser líder en el mercado, porque en relación a costos han entrado productos más baratos al que nosotros ofrecemos, pero mantenemos la fidelidad de nuestros clientes por la calidad.

Otra diferencia es que acompañamos la venta de bloques con asesorías, además tienen la confianza de preguntar cualquier duda ya sea de cálculos de medidas de la construcción con la cantidad que utilizaran de bloques, también la competencia no

---

cuenta con personal capacitado que conozca ampliamente de construcción. (Vílchez, 1998)

La empresa a tomado la iniciativa de fijarse en la competencia y reaccionar en base a sus productos o servicios para diferenciarla, añadiendo un toque personal en la fabricación de tres tipos de bloques en el Municipio de Pueblo Nuevo, pero su producto tiene un costo mayor que el de la competencia debido a que es de mejor calidad. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

#### **6.4.2. Estrategias para la comercialización del producto**

Nosotros tratamos de dar un buen servicio que se destaque por nuestros conocimientos de construcción, así se logra tener más aceptación de nuevos clientes; además, utilizamos algunas formas de publicidad como es la regalía de calendarios a clientes y muestra de nuestros procesos de producción en la página de Facebook. (Vílchez, 1998)

La comercialización no es tan simple como hacer que el producto llegue al consumidor, sino que existen intermediarios que benefician a las empresas debido a que ponen el producto en sitios donde los consumidores lo necesitan (lugares lejanos).

En otras palabras la comercialización es de vital importancia en las empresas, ya que por medio de ella se hace llegar un bien o servicio al consumidor, utilizando formas de publicidad como: la televisión, redes sociales, ferias, etc. esto en para que el consumidor conozca el producto que se está ofreciendo.

Bloques Vílchez esta implementando nuevas formas de comercializar su producto, le está vendiendo a negocios ferreteros para que estos revendan su producto; además de utilizar algunas redes sociales para la publicidad, de esta manera a logrado atraer nuevos clientes; por lo tanto, se debe tener un presupuesto, para aprovechar al máximo sus fondos para la comercialización y así conocer a su público.

---

Se le sugieren las siguientes estrategias:

- ✓ Estrategias de comercialización tradicionales (anuncios impresos, distribución de folletos, tarjetas de presentación y mercancía promocional).
- ✓ Estrategias de comercialización por internet o redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.). (Videa, Acevedo, & González, 2017)

### **6.4.3. Cambios que ha realizado la organización, conforme a sus prácticas y procedimientos.**

Como nunca ha estado definido un organigrama para comparar conforme el paso del tiempo, se me hace difícil darte una respuesta de cambios puntuales, pero ha habido cambios como de terreno, lo que permitió contar con más metros cuadrados de espacio para fabricar bloques y almacenarlos, ahora tenemos un inventario más amplio. (Vílchez, 1998)

El cambio es hacer un rediseño total o parcial en una empresa, porque se ha dado cuenta que la situación actual se necesita abandonar y llegar a una situación futura deseada, todo cambio tiene un costo adicional. Podemos añadir o debe quedar claro que lo primero es la información, derivada en comunicación y transparencia de lo que se quiere y por qué es necesario. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

### **6.4.4. Afectación de la empresa con las políticas públicas.**

Innovaciones sociales a menudo surgen donde ni el mercado ni los gobiernos han ofrecido alternativas a la población. Por lo tanto, es importante que los actores involucrados en el diseño y gestión de políticas públicas hagan esfuerzos adicionales por vincularse a estas innovaciones, facilitarles y extraer de ellas lecciones útiles para diseñar o renovar la política pública. (Ugarte, 2008)

De alguna manera esas políticas se benefician porque la mayoría de los clientes que no son personas naturales, son instituciones públicas como la alcaldía, el MINSAL y el MINED, y estos tienen políticas de compras que utilizo como negocio, porque

---

tienen leyes de contrataciones del estado, ley de contrataciones municipal, hay algunos casos donde afectan de manera negativa porque estas instituciones hacen contratos de proyectos con contratistas que traen todos los materiales de otro lugar. (Vílchez, 1998)

Las políticas públicas son muy importantes para mejorar la calidad de vida tanto de las personas en la sociedad, como del país, por eso el gobierno en los últimos años hace inversiones eficientes como es la construcción de centros de estudios, centros de salud, las políticas al venido a beneficiar al sector privado en apoyo a los pequeños y medianos empresarios, para hacerle frente a estas políticas públicas se recomienda ser participativo e involucrarse en la legislación que tome en cuenta las necesidades industriales. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

#### **6.4.5. Importancia de la innovación para la empresa.**

Idalberto Chiavenato (2000) citado por Osorio (2015) hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

Vílchez (1998) explica que a medida que se innove en el producto, se ofrece una solución a una demanda o necesidad que tiene el sector de lo que es material de construcción, en el caso de los bloques se mandan hacer a pedido de los albañiles, el bloque tradicional de antes venia de una forma que no se podía partir por la mitad y se perdía una parte.

Con el tiempo ese molde nosotros lo mandamos hacer de manera que se pueda partir y aprovechar las dos partes, es algo pequeño, pero da una gran ventaja respecto a la competencia, antes hacíamos el bloque mezclado a mano, pero no tenían la misma consistencia y homogeneidad al final de la jornada laboral, ya que los trabajadores entraban con energía, pero al final del día estaban agotados.

---

Entonces se implementó la mezcladora especial para bloques y se vio la diferencia, lo mismo sucedió con las maquinas que se fabrican bloques tienen un martillo que cae con fuerza y presión en el molde, de esta forma queda más comprimido con mejor calidad y presentación.

Rodríguez, Morales, & Centeno, (2017) Expresan que estarían dispuestos en apoyar nuevas innovaciones porque estas casi siempre vienen a ayudar a las empresas para que estas crezcan y sean más rentables, esto nos va a beneficiar a nosotros también porque es posible que nuestro pago aumente.

La innovación para la Bloques Vílchez es importante para su éxito; por tanto, no debe pensar en un fracaso, debe tener la idea que aprendera algo nuevo, y es en lo que se tiene que centrar para mejorar. La innovación para esta empresa resulta de vital importancia para que haga algunos cambios internos y de esta manera pueda seguir creciendo aportando valor a la empresa. (Videa, Acevedo, & González, 2017)

#### **6.5. Objetivo 4: Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la gestión administrativa a través de la innovación.**

Las empresas actuales están inmersas en un nivel de competencia y situaciones económicas que comprometen su capacidad de crecimiento, financiamiento, generación de utilidades, adaptación a las regulaciones ambientales y fiscales, entre otros cambios relevantes del campo empresarial. Además de factores de mercado muy comunes como es la competencia, la insatisfacción de los consumidores, las cambiantes necesidades y los constantes cambios en la manera de hacer mercadeo.

Por esta razón, fue necesario elaborar un diagnóstico de las principales debilidades y necesidades de la empresa Bloques Vílchez, como una manera más fácil de sugerir rutas de solución a estas debilidades y necesidades, es oportuno mencionar que la gestión administrativa incluye aspectos claves como el manejo del proceso administrativo como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

## Análisis FODA de la empresa Bloques Vílchez.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Importante trayectoria en el mercado de la fabricación de bloques. 2. Única en el Municipio. 3. Infraestructura propia. 4. Ubicación geográfica accesible. 5. Brindan asesoría a los clientes. 6. Maquinarias especializadas. 7. Calidad del producto.	1. No aceptan financiamiento. 2. No hay cambio en su proceso administrativo. 3. Poca inversión en publicidad. 4. No cuentan con una estructura organizacional. 5. Incapacidad para ver errores. 6. Procesos deficientes
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Crecimiento del mercado. 2. Penetración de nuevos mercados. 3. Cercanía de materia prima. 4. Innovación. 5. Financiamiento.	1. Aparición de nuevos competidores. 2. El alza de precios en materia prima. 3. Entorno de la estabilidad económica.

Fuente: (Videa, Acevedo, & González, 2017)

Para poder formular estrategias que apoyen buenos resultados en el proceso de gestión administrativa, se hizo un análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), tomando como base los resultados obtenidos en la información complementaria encontrada en las generalidades de la empresa y en la opinión de funcionarios de la misma.

## Matriz FODA de la empresa Bloques Vílchez

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas internas (F)</b></p> <p>F1. Importante trayectoria en el mercado de la fabricación de bloques.</p> <p>F2. Única en el Municipio.</p> <p>F3. Infraestructura propia.</p> <p>F4. Ubicación geográfica accesible.</p> <p>F5. Brindan asesoría a los clientes.</p> <p>F6. Maquinarias especializadas.</p> <p>F7. Calidad del producto.</p>	<p><b>Debilidades internas (D)</b></p> <p>D1. No aceptan financiamiento.</p> <p>D2. No hay cambio en su proceso administrativo.</p> <p>D3. Poca inversión en publicidad.</p> <p>D4. No cuentan con una estructura organizacional.</p> <p>D5. Incapacidad para ver errores.</p>
	<p><b>Oportunidades externas (O)</b></p> <p>O1. Crecimiento del mercado.</p> <p>O2. Penetración de nuevos mercados.</p> <p>O3. Cercanía de materia prima.</p> <p>O4. Innovación.</p> <p>O5. Financiamiento.</p>	<p><b>Estrategia FO: maxi-maxi</b></p> <p>1. Desarrollarse en el ramo de asesorías de la construcción, para penetrar nuevos mercados. ( F5, O2)</p> <p>2. Construir más infraestructura con la ayuda de financiamiento para crecer en el mercado. (F3, O5, O1)</p> <p>3. Utilizar la ubicación geográfica que es accesible para la obtención de materia prima. (F4, O3)</p>
<p><b>Amenazas externas (A)</b></p> <p>A1. Aparición de nuevos competidores.</p> <p>A2. El alza de precios en materia prima.</p> <p>A3. Entorno de la estabilidad económica.</p>	<p><b>Estrategia FA: maxi-mini</b></p> <p>1. Utilizar las maquinarias existentes para seguir creando productos de calidad, que difícilmente sean superados por otros competidores. (F6, F7, A1)</p> <p>2. Diversificar más productos con la misma calidad, pero con distintos precios por cualquier inestabilidad económica futura. (F7, A3)</p>	<p><b>Estrategia DA: mini-mini</b></p> <p>1. Crear una estructura organizacional para no ser desplazada por la competencia. (D4, A1)</p> <p>2. Desarrollar procesos administrativos para corregir errores y hacerle frente a la aparición de nuevos competidores. (D2, D5, A1)</p> <p>3. Resolver con financiamientos posibles alzas de precio de la materia prima en un futuro.</p>

Fuente: (Videa, Acevedo, & González, 2017)



---

Las estrategias seleccionadas son, bajo la consideración de la empresa, pueden o no, ser aplicadas; en el caso de ser aplicadas, la selección de ellas estaría a cargo de la propia empresa.

### **6.5.1. Estrategias para mejorar el proceso de gestión administrativa de Bloques Vílchez.**

**Estrategia N° 1, Financiamiento para la innovación en el proceso administrativo.**

**Objetivo de la estrategia:** Aplicar a un financiamiento para el mejoramiento en la innovación de sus procesos administrativos que les permita un mayor crecimiento en el mercado.

**Actividades:**

- Necesidades internas.
- Análisis de la situación actual del capital con que cuenta la empresa.
- Consolidar los conocimientos técnicos sobre administración.
- Flexibilidad con relación al cambio.
- Análisis de opciones de crédito en mercados financieros para la adquisición de préstamos.

**Pasos:** La realización de estas actividades necesita de una planeación a corto y mediano plazo, para garantizar el cumplimiento de las necesidades internas de la empresa.

---

## **Estrategia N° 2, Aplicación de los procesos administrativos.**

**Objetivo de la estrategia:** Reorganizar los procesos administrativos que contribuyan a la innovación de la empresa.

### **Actividades:**

- Realizar una planificación a corto y largo plazo.
- Declaración de la misión y visión.
- Organizar las funciones que desempeñen los colaboradores.
- Integrar personal especializado en áreas administrativas.
- Dirigir o influir en las personas que laboran en la empresa.
- Controlar, para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

**Pasos:** La evaluación de esta propuesta, merece una atención al corto y mediano plazo, puesto que el análisis FODA demostró que la operación del proceso administrativo es deficiente; por tanto, estos cambios pueden proporcionar desestabilidad futura a la empresa.

## **Estrategia N° 3, Creación de la estructura organizacional.**

**Objetivo de la estrategia:** Crear una estructura organizacional que les permita un mejor orden de las funciones específicas de cada colaborador.

### **Actividades:**

- Creación de un organigrama.
- Creación de un manual de funciones.
- División de funciones.

**Pasos:** Al determinarse la necesidad de creación de la estructura, la empresa puede realizar los cambios necesarios en un corto plazo, tomando en cuenta su complejidad y tamaño.

---

## Estrategia N° 4, Diversificación de productos

**Objetivo de la estrategia:** Diversificar más productos con la misma calidad, pero con distintos precios por cualquier inestabilidad económica futura, mejorando la diversificación concéntrica de los productos.

### Actividades:

- Análisis del mercado, para ofrecer el producto nuevo.
- Aprovechar la maquinaria, para ofrecer un producto nuevo, con la línea actual de los que ya existen.
- Impulsar el crecimiento de la empresa, con nuevos ingresos.

**Pasos:** Esta estrategia tiene que implementarse en el mediano o largo plazo, ya que se requiere de tiempo y un análisis muy profundo para determinar la existencia de oportunidades para un nuevo producto que genere mayores beneficios que los actual, disminuyendo el riesgo para la toma de decisiones para una óptima diversificación.

---

## VII. CONCLUSIONES

1. El estudio administrativo realizado a la empresa Bloques Vílchez ha permitido conocer la gestión administrativa de esta durante los últimos años; en los cuales se ha podido constatar cómo ha evolucionado la empresa, de manera que muestra los riesgos existentes y también representan oportunidades para mejorar en algunos aspectos.
2. Durante el desarrollo de la investigación se pudo constatar como primer elemento de análisis; que la empresa estudiada es de carácter manufacturera, mientras que su principal giro es transformar (fabricación) la materia prima en un producto terminado. Por su lado administrativo, las operaciones que maneja son un poco deficientes; pero, tiene potencial para crecer.
3. Mediante el análisis minucioso del proceso administrativo de los últimos años se ha determinado que este refleja la actuación de la empresa y no es capaz de tomar decisiones esenciales. Debido a que no cuenta con todos los documentos que se deben de tener plasmados en una empresa, se requiere de personal profesional y con experiencia para hacer un buen trabajo.
4. Durante el proceso investigativo se pudo aplicar una serie de análisis específicos, para obtener criterios que demostraron que el estado actual de la empresa no es estable, y con una mala estructura organizacional. Cabe destacar que se pudo encontrar una mala ejecución del proceso administrativo en lo que es la planeación, organización, integración, dirección y control de la empresa. Mientras otros indicadores demuestran que la gestión puede mejorar en años futuros, si se decide a innovar y hacer cambios internos para fortalecer la empresa.

Por parte del equipo investigativo, se ha elaborado una serie de recomendaciones y propuestas estratégicas hacia la empresa para fortalecerla y que pueda enfrentar riesgos para la continuidad y supervivencia de esta empresa.

---

## VIII. RECOMENDACIONES

- Optar a un financiamiento, para invertirlo en el negocio, dado que el ritmo de crecimiento es positivo.
- Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.
- Mejorar la misión y visión; además, de hacer una declaración de la misma.
- Aumentar la eficiencia del personal administrativo, así como considerar la posibilidad de contratar profesionales, para ejecutar roles específicos en la empresa.
- Mejorar la estructura organizacional, para aumentar la eficiencia de la gestión administrativa existente.

---

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Calix, M. (3 de Julio de 2011). *Blogger*. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de Blogger: <http://www.blogger.com>
- Castellanos Cruz, R. (24 de Octubre de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Gerstiopolis: <http://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>
- Gutiérrez, M. (11 de Junio de 2016). *Prezi*. Recuperado el 14 de Junio de 2017, de Prezi: <http://prezi.com/m/hq3iiodmmiur/guia-de-observación/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México, Distrito Federal, México: Ultra. Recuperado el 02 de Junio de 2017
- Koontz, H. C. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). (J. M. Chacon, Ed.) México, D.F: McGraw-Hill. Recuperado el 13 de Julio de 2017
- Larréché, W. B. (2006). *MARKETING ESTRATÉGICO (Enfoque de toma de decisiones)* (cuarta edición ed.). (E. C. Gutiérrez, Ed.) México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 28 de 10 de 2017
- Letter, B. R., E, J., & Ramsey. (2009). *Enciclopedia del Management* (Original ed.). (G. G. Menese, Ed.) Madrid, España: McGraw-Hill Inc. Recuperado el 06 de Junio de 2017
- López, J. I. (2009). *Gestión de la Innovación en la empresa Vasca*.
- MayDay. (18 de 05 de 2017). *MayDay*. Obtenido de <http://www.mayday.com>
- Meldoza, H. d. (2008). *La innovacion un factor clave para la competitividad de las empresas*.
- Melia, M. (2012). *Innovacion, concepto o importacia economica*.
- Münch, L. (2010). *Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. México, Distrito Federal: Pearsón. Recuperado el 18 de mayo de 2017
- Oslo, M. d. (Septiembre de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-la-innovacion-radical/>
- Osorio, F. G. (07 de 04 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de 10 de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/necesidad-de-la-innovacióncomo-elemento-clave-para-la-competitividad>

- 
- Philip Kotler, y. G. (2013). *Fundamentos de marketing* (decimoprimer ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México, Distrito Federal: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Recuperado el 28 de 10 de 2017
- Ramirez, J. L. (2015). *La gestion de la innovacion en las empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnologico*.
- Rodríguez, M., Morales, G., & Centeno, y. (06 de Noviembre de 2017). Empresa de Bloques Vílchez (colaboradores). (A. M. Videa Jesson, Entrevistador) Recuperado el 17 de Septiembre de 2017
- Sablich Huamani, C. A. (10 de Junio de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administración-y-dirección-de-empresas-conceptos-y-técnicas/>
- Schumpeter. (1934). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-la-innovacion-radical/>
- Telescopio. (08 de Agosto de 2014). *www.telescopio.galileo.edu*. Obtenido de <http://www.telescopio.galileo.analisis/FODA.adatum.com>
- Ugarte, A. R. (Noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-la-innovacion-radical/>
- Urbaez, J. (19 de Junio de 2015). *gestiopolis*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-la.innovacion-radical/>
- Valdés, A. R. (08 de Mayo de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/gestión-de-la-innovación-reflexión/>
- Videa, J., Acevedo, M., & Gonzalez, J. (18 de 09 de 2017). *Análisis de la entrevista*. Pueblo Nuevo: Analizar. Recuperado el 18 de 09 de 2017
- Vílchez, R. (17 de Diciembre de 1998). Empresa de Bloques Vílchez. (M. A. Jesson Videa, Entrevistador) Estelí, Pueblo Nuevo. Recuperado el 28 de 09 de 2017
- Villalba, J. (24 de Marzo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/misión-visión-efectiva-empresa/>

---

## X. ANEXOS

### 10.1. Anexo 1: Entrevista al Gerente



#### Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Entrevista dirigida a: Lic. Roberto José Vílchez Hurtado, Administrador General de empresa de Bloques Vílchez.**

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/ UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar la importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del Municipio de Pueblo Nuevo.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

#### Datos Generales

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo de desempeño: \_\_\_\_\_

#### Desarrollo:

- 1) ¿A qué se dedica la empresa?
- 2) ¿Cual es el tamaño de la empresa ?
- 3) ¿Con cuantos trabajadores cuenta la empresa?
- 4) ¿Cuenta con misión y visión la empresa?



- 
- 5) ¿Cuenta la empresa con un organigrama?
  - 6) ¿Cómo es la gestión administrativa de la empresa?
  - 7) ¿Cuenta la empresa con estrategias y metas a corto plazo y largo plazo?
  - 8) ¿Cuáles son las políticas con que cuenta la empresa?
  - 9) ¿Qué actividades se realizan en la empresa?
  - 10) ¿Cuenta con un plan capacitación para el personal?
  - 11) ¿Cómo es la comunicación de jefe-colaborador a la hora de indicar las actividades y rectificar algún error?
  - 12) ¿Qué instrumento usa para el control de la empresa?
  - 13) ¿Qué estrategias utiliza para evaluar y corregir el desempeño de la organización?
  - 14) ¿En qué se diferencia su producto con respecto al de la competencia?
  - 15) ¿Qué estrategias utiliza para la comercialización del producto?
  - 16) ¿Cuáles son los cambios que a realizado en la organización, conforme a sus prácticas y procedimientos?
  - 17) ¿Esta siendo afectada la empresa con las políticas públicas ¿Por qué?
  - 18) ¿Por qué es importante la innovación para su empresa?

---

## 10.2. Anexo 2: Entrevista Colaboradores



### Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

#### Entrevista dirigida a: Los Colaboradores de empresa de Bloques Vílchez.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Esteli/ UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar la importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa de Bloques Vílchez del municipio de Pueblo Nuevo.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

#### Datos Generales:

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo de desempeño: \_\_\_\_\_

- 1) ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la comunicación entre jefe-empleador?
- 2) ¿Considera que la forma en que son supervisados es la más adecuada? ¿por qué?
- 3) ¿Cuál es la forma de remuneración salarial que reciben por su trabajo?
- 4) ¿De qué manera les motivan cuando logran un mayor desempeño?
- 5) ¿Se les capacita para alcanzar en conjuntos con la empresa los objetivos y metas propuestas?
- 6) ¿Estarían dispuestos a apoyar nuevas innovaciones para el mejor funcionamiento de la empresa

### 10.3. Anexo 3: Guía de Observación

Nombre de la empresa	
Observador	
fecha	

**Objetivo:** Identificar de qué manera contribuye la innovación a la Gestión Administrativa de la empresa de Bloques Vílchez.

**Marque con una x el rango de respuesta, tomando en cuenta que:**

- Malo
- Regular
- Buena
- Muy bueno
- Excelente

N°	Observación	Malo	Regular	Buena	Muy bueno	Excelente
1	Gestión Administrativa					
2	Puntualidad en el trabajo					
3	Medidas de seguridad e Higiene					
4	Trabajo en equipo, entre colaboradores					
5	Tecnología utilizada					
6	Desempeño de los colaboradores					
7	Calidad de liderazgo en la empresa					
8	Supervisión del trabajo					
9	Tamaño de la empresa					
10	Comunicación de empleador a trabajador					

## 10.4. Anexo 4 Cronograma de actividades

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Tema, Antecedentes, Planteamiento del problema.	■							
Preguntas Problemas, Justificación, Objetivos		■						
Marco Teórico		■	■					
Supuesto, Operacionalización de objetivos		■	■	■				
Diseño Metodológico			■	■	■			
Bibliografía, Anexos, Índice (Defensa)				■	■	■		
Elaboración y aplicación de Entrevistas					■	■		
Resultados						■	■	
Conclusiones, Recomendaciones						■	■	■
Pre- Defensa							■	■
Defensa Final								■

