



Alexandra Mena-Vásquez (Editora)

# Memorias del Seminario

## HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
IBARRA - ECUADOR

**Memorias del Seminario**

**“Herramientas Administrativas  
para la Toma de Decisiones”**

Alexandra Antonieta Mena-Vásquez

(Editora)

29 y 30 de Julio, 2022  
**Universidad Técnica del Norte**  
Ibarra – Ecuador

## CRÉDITOS

### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

**Miguel Edmundo Naranjo-Toro Ph.D.**

Rector UTN

**Alexandra del Carmen Mina-Páez Ph.D.**

Vicerrectora Académica UTN

**Nhora Magdalena Benítez-Bastidas Ph.D.**

Vicerrectora de Investigación UTN

**Segundo Hernán Cadena-Pupiales Ph.D.**

Vicerrector Administrativo UTN

### EDITORIAL UTN

### COMITÉ ACADÉMICO DEL EVENTO:

**Lucía Cumandá Yépez-Vásquez MSc.**

Decana Facultad de Posgrado UTN

**Alexandra Antonieta Mena-Vásquez MSc.**

Coordinadora Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, Facultad de Posgrado UTN

### PARES REVISORES EXTERNOS:

**Juan Manuel García-Samaniego**

Ph.D. En Economía (Universidad Nacional Autónoma de México, México)

**Edgar Walter Vásquez-Reino**

MSc. en Ingeniería Industrial y Productividad (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)

ISBN: 978-9942-845-49-8



Los extensos y resúmenes publicados se sometieron a un proceso de arbitraje a cargo de pares revisores externos, expertos en el Campo de la Administración.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra sin autorización previa, sólo se solicita que se mencione la fuente.

## ÍNDICE

### PRESENTACIÓN

### PROGRAMA ACADÉMICO DEL EVENTO

#### EXTENSOS

**Gestión de Clientes Internos y Externos: Su Importancia en la Administración de Negocios** .....1

MSc. Yoarnelys Vasallo-Villalonga (1)

**Principios del Liderazgo: Aprender a Sacar lo Mejor que hay en los Colaboradores, Aplicando y Adaptando los Diferentes Estilos de Liderazgo** .....8

Darwin Stalin Ortega-Llori (1), Paulina De Lourdes Terán-Gordon (2)

Darwin Fernando Monteros-Vizcaíno (3), Diego Marcelo Guaján-Riera (4)

**Herramientas Administrativas Básicas para el Negocio: Metodología de Marco Lógico** ..... 13

Julio Hernán Duque-Cuero (1), Pamela Estefanía Tinajero-Castelo (2)

Evelyn Dayana Yépez-Toro (3), Evelyn Aracely Musso-Imbaquingo (4)

#### RESÚMENES

**Destrezas Administrativas Básicas para el Negocio: Importancia de la Aplicación de la Metodología Kaizen** ..... 20

Karina Elizabeth León-Pozo (1), Sherly Bernarda Pantoja-Erazo (2)

Adriana Rosario Prado-Delgado (3), Edwin Marcelo Díaz-Carrera (4)

**Lean Manufacturing – Sustentabilidad en el Negocio** ..... 21

Rosa Mercedes Pineda-Morales (1), Marco Vinicio Ipiales-Chuma (2)

David Patricio Talabera-Jácome (3), Adriana Ivonne Rosero-Portilla (4)

**Design Thinking para la Innovación de Productos: Una Herramienta para el Crecimiento, Posicionamiento y Continuidad de las MIPYMES** ..... 22

Lenin Rumiñahui Trujillo-Echeverría (1), Joffre Rigoberto Valle-Farinango (2)

**Los Canales Virtuales, una Opción para Fortalecer las Organizaciones Financieras Solidarias** ..... 23

MSc. Alex Felipe Andrade-Montalvo (1)

## **PRESENTACIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental como fuentes del desarrollo económico y social, son generadoras de empleo y redistribuidoras del ingreso del país (Restrepo y Maya, 2015). Sin embargo, muchas empresas no enfocan sus esfuerzos en torno a los procesos de mejora continua, por desconocimiento o por relacionarlo con una gran inversión de tipo económico (Jara, 2017).

Tomando como referencia el objetivo del programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, enfocado en desarrollar procesos de gestión y aseguramiento de la calidad que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de empresas públicas y privadas del país, en base al conocimiento de nuevas concepciones y estrategias de la administración moderna, que permitan la innovación y liderazgo de la gestión sustentable empresarial. En el marco del proyecto de vinculación del programa de maestría, se considera fundamental la transferencia de conocimientos como un medio para fortalecer la importancia de aplicar herramientas administrativas que permitan dar solución a los problemas relacionados con los cambios propios de su contexto empresarial.

En este sentido, el Seminario “Herramientas Administrativas para la Toma de Decisiones” dirigido para los emprendedores de la provincia de Imbabura, realizado bajo modalidad virtual, se constituyó en un espacio de discusión e intercambio del conocimiento generado como resultado de investigaciones académicas dirigidas a contribuir con la mejora continua organizacional basada en la toma de decisiones que fortalezcan el desarrollo de la cultura de calidad en las organizaciones. En el evento contamos con la participación de los maestrantes del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, modalidad presencial, I cohorte; docentes investigadores de nuestra Universidad y externos; empresarios; así como también con representantes de organizaciones e instituciones vinculadas a la economía popular y solidaria.

Las áreas temáticas desarrolladas en el evento fueron:

- Destrezas administrativas básicas para el negocio.
- Emprendimiento e Innovación.
- Liderazgo y Gerencia
- Desarrollo de estrategias para la mejora continua.

El presente material recoge los principales aportes de dicho evento y se espera sea un instrumento de divulgación científica que aporte la Gestión de la Calidad y Competitividad en el país.

**Comité Organizador**

## PROGRAMA ACADÉMICO DEL EVENTO

**Lugar y Fecha:** Facultad de Posgrado. Universidad Técnica del Norte – UTN. Ibarra - Ecuador. Julio de 2022.

**Objetivo:** Capacitación en Herramientas Administrativas para la Toma de Decisiones dirigida a los pequeños emprendedores de la Provincia de Imbabura.

### Viernes, 29 de julio de 2022

<b>HORARIO PARTICIPACIÓN</b>	<b>PONENTE</b>	<b>TEMÁTICA GENERAL</b>	<b>TEMÁTICA ESPECÍFICA</b>
17H30 A 18H30	MSc. Yoarnelys Vasallo-Villalonga  Docente Interno UTN	Destrezas Administrativas Básicas para el Negocio	Gestión de Clientes Internos y Externos: Su Importancia en la Administración de Negocios
18h30 a 19h30	Dr. Juan Manuel García-Samaniego  Docente Universitario Invitado	Emprendimiento e Innovación	Emprendimiento e Innovación
19H30 A 20H30	Ing. Edwin Marcelo Díaz-Carrera Ing. Karina Elizabeth León-Pozo Ing. Sherly Bernarda Pantoja-Erazo Ing. Adriana Rosario Prado-Delgado  Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Destrezas Administrativas Básicas para el Negocio	Destrezas Administrativas Básicas para el Negocio: Importancia de la Aplicación de la Metodología Kaizen

### Sábado, 30 de julio de 2022

<b>HORARIO PARTICIPACIÓN</b>	<b>PONENTE</b>	<b>TEMÁTICA GENERAL</b>	<b>TEMÁTICA ESPECÍFICA</b>
08H00 A 09H00	Ing. Diego Marcelo Guaján-Riera Ing. Darwin Fernando Monteros-Vizcaíno Ing. Darwin Stalin Ortega-Llori Ing. Paulina de Lourdes Terán-Gordón  Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Liderazgo y Gerencia	Principios del Liderazgo: Aprender a Sacar lo Mejor que hay en los Colaboradores, Aplicando y Adaptando los Diferentes Estilos de Liderazgo

09h00 a 10h00	MSc. Marcelo Santiago Vacas-Palacios  Docente Interno UTN	Emprendimiento e Innovación	Normas de Calidad Familia ISO
10H00 A 11H00	Ing. Marco Vinicio Ipiates-Chuma Ing. Rosa Mercedes Pineda-Morales Ing. Adriana Ivonne Rosero-Portilla Ing. David Patricio Talabera-Jácome  Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Desarrollo de Estrategias para la Mejora Continua	Lean Manufacturing – Sustentabilidad en el Negocio
11H00 A 12H00	MSc. María Elena Torres-Proaño  Invitada Especial – Emprendedora	Emprendimiento e Innovación	Emprendimiento – Posicionamiento de la Marca
12H00 A 13H00	Arq. Julio Hernán Duque-Cuero Ing. Evelyn Aracely Musso-Imbaquingo Ing. Pamela Estefanía Tinajero-Castelo Ing. Evelyn Dayana Yépez-Toro  Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Destrezas Administrativas Básicas para el Negocio	Herramientas Administrativas Básicas para el Negocio: Metodología de Marco Lógico
14H00 A 15H00	MSc. Alex Felipe Andrade-Montalvo  Docente Universitario Invitado	Desarrollo de Estrategias para la Mejora Continua	Los Canales Virtuales, una Opción para Fortalecer las Organizaciones Financieras Solidarias
15h00 A 16h00	Ing. Lenin Rumiñahui Trujillo-Echeverría Ing. Joffre Roberto Valle-Farinango  Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Liderazgo y Gerencia	Design Thinking para la Innovación de Productos: Una Herramienta para el Crecimiento, Posicionamiento y Continuidad de las MIPYMES

# Extenso



# Gestión de Clientes Internos y Externos: Su Importancia en la Administración de Negocios

MSc. Yoarnelys Vasallo-Villalonga (1)  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

## Resumen

Muchas son las habilidades administrativas importantes para la gestión empresarial y que apoyan la constante toma de decisiones de gerentes, administradores y emprendedores. Una de ellas, es la gestión de clientes, internos que colaboran al asumir roles y funciones individuales y colectivas enfocadas al logro de los objetivos y metas de la organización y externos que consumen los productos y servicios que se ofertan. En ambos casos la comunicación formal, el clima organizacional y la inteligencia emocional impulsan al desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas, respetuosas y cordiales. La presente investigación analiza elementos de interés, identificados a través de la observación directa y el método de expertos. En la actualidad, frente a la competencia, la aparición de productos sustitutos, la agresividad de la publicidad, la dificultad para fidelizar clientes y los cambios en las tendencias de comportamientos de los consumidores, la administración de negocios requiere de talentos, cuyas habilidades y destrezas apuntalen la toma de decisiones ajustada al entorno del negocio.

**Palabras clave:** Cliente, Negocio, Gestión, Administración, Empresa.

## Introducción

Los administradores de empresas dedican parte considerable de su jornada laboral, incluso de su tiempo aparentemente libre a la toma de decisiones; y es así desde el surgimiento de la idea de negocio, durante su puesta en marcha y en cada una de las actividades que se planifica, ejecuta o controla. Las investigaciones mencionan que se toman entre 3000 y 5000 decisiones diarias (Salinas, 2020), que recorren diferentes niveles de importancia, y no por repetitivo el proceso es menos complicado o distendido. Ante las diferentes alternativas de cursos de acción a tomar, corresponde sopesar ventajas y desventajas, asumiendo riesgos probables. Muchas investigaciones a lo largo de los años, redundan alrededor del tema, algunas con análisis de casos de estudio muy específicos y otras con generalizaciones replicables más allá de la tipología y clasificación de la empresa y de sus entornos socio-geográfico (Laoyan, 2021).

Un componente fundamental del proceso de toma de decisiones, en el que convergen casi todas las investigaciones es el factor humano (Blasco, et. al, 2022). La administración de negocios requiere de personas, cuyos conocimientos, habilidades y destrezas, derivadas en capital humano al asumir roles y funciones dentro de la empresa, fortalezcan el trabajo de la organización. Para los administradores, rodearse de los mejores colaboradores posibles, con formación académica o empírica y experiencia acumulada a lo largo de los años, es tarea irremplazable. Los recursos no serán suficientemente aprovechados, si el talento humano contratado, no responde a las necesidades y expectativas de la gerencia y sus planes de producción, prestación de servicios, comercialización o cualquiera que sea la naturaleza de la empresa y su cartera de productos. Para ello, algunos elementos importantes a considerar, serán los procesos de selección, oportunidad precisa para identificar los mejores perfiles

disponibles y hacerles coincidir con los requerimientos de la organización. Y posterior a ello, el poder empoderarle de los objetivos y metas que a corto, mediano y largo plazo se desean alcanzar.

Contar con un equipo de trabajo sólido, estable y comprometido, garantiza en buena medida el éxito y facilita una gestión administrativa cómoda, con relaciones interpersonales adecuadas, respetuosas y cordiales y un clima organizacional que apunte el mejor y más óptimo desempeño laboral. A criterio de Vera y Suárez (2018), trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental para las organizaciones que cuando falla, no hay beneficios laborales ni compensación económica que logre que los subordinados se sientan bien y comienzan a pensar seriamente en cambiarse a otra que le rinda mejor compensación económica, ocasionando la fuga del buen capital humano. Y el otro criterio en análisis es la gestión de clientes externos, aquellos consumidores finales de los productos y servicios que se ofertan, a quienes la organización direcciona y enfoca cada uno de sus esfuerzos, acciones y actividades precisas en la intención de captar su atención e interés y su posible fidelización. Los constantes cambios en los hábitos y tendencias de comportamientos de los consumidores, exigen cada vez más de la administración empresarial contemporánea.

### **Descripción del método**

La presente investigación analiza elementos de interés para la administración de empresas, identificados a través de la observación directa y el método de expertos. A lo largo de los años se ha tenido oportunidad de interactuar con un sinnúmero de emprendimientos, sea como cliente, como experto consultor para atender temas de especial interés y relevancia para el éxito del negocio o como investigador silencioso y discreto. La observación directa, realizada constante e ininterrumpidamente permite el adentrarse en la naturaleza de cada actividad comercial, entender su funcionamiento y aportar desde criterios técnico – profesionales individuales. Mientras que el método de expertos, muy por el contrario, significa el haber puesto a criterio de especialistas de gran renombre, reconocimiento y prestigio, los casos de estudio, con los elementos de análisis.

La observación directa, como método de recopilación de información de campo, permite observar el objeto de estudio dentro de una situación particular y específica sin que ello implique la necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto...y se puede proceder de dos diferentes maneras: encubierto, cuando el objeto desconoce la existencia del observador y por ende de la investigación o de manera manifiesta, cuando muy por el contrario, se es consciente de que está siendo observado y de los alcances de la investigación que se realiza. Para el segundo caso, la limitante será, el reconocer que las personas a conciencia o sin ella, se podrían comportar de forma diferente al saberse observadas y en análisis.

En cualquiera de los escenarios, el método no debe ser intrusivo, se trata de que el objeto observado se continúe desarrollando con total naturalidad, apegado a su accionar común, sin la aparente participación del observador, a quien le corresponde asumir un perfil bajo, sin hacer sugerencias ni comentarios a los participantes. Solo así, los datos obtenidos serán válidos, significativos y de aporte al área de la investigación. En cuanto a la duración, Zulay (2017) sugiere que los estudios de observación directa duren más de una semana, tiempo requerido no solo para completar la obtención de todos los datos sino para adicionalmente, garantizar que el objeto se acostumbre a la presencia del observador en el lugar hasta sentirse cómodo y en consecuencia actúe de forma natural.

A su diferencia, el método de expertos no se restringe al criterio único e individual del investigador – observador, sino muy por el contrario, se enfoca a intentar contrastarlo con la interpretación de colegas en quienes se reconocen paradigmas y gurúes para el área de investigación. Se trata de presentar un juicio colectivo y consensuado sobre un asunto prospectivo. En cuanto a la procedencia y origen, puede tratarse de expertos internos o externos, locales, nacionales o internacionales. En todo caso, su probada experticia y alto nivel profesional no se desmerecerían jamás por su proximidad o no al escenario de investigación, sino que se confía en su honestidad científica, neutralidad manifiesta y comportamiento ético – profesional. En la presente investigación, se combinaron ambos métodos.

La observación directa permitió identificar procesos internos imprescindibles en una empresa/emprendimiento turístico para conformar un buen equipo de trabajo de colaboradores que asuman la responsabilidad para la que han sido contratados, no solo como un compromiso laboral, cuya remuneración le garantice solventar gastos personales y familiares, sino que se empodere de la idea de negocio y de las metas y objetivos propuestos y proyectados en el tiempo. Aunque al respecto existen bibliografías e investigaciones suficientes, muchos emprendedores parecerían desconocerles o ignorar su importancia. La presencia de mano de obra barata, el empirismo en el sector turístico, la falta de vigilancia e intervención de los organismos de regulación y control, las altas tasas de desempleo, la sobreoferta de profesionales de áreas afines, tampoco apuntalan hacia procesos de selección de personal y contratación justos y adecuados, cuanto menos, aspirar a climas laborales que incentiven las buenas relaciones humanas, la motivación hacia la tarea que se realiza o la satisfacción con los resultados obtenidos.

En escenarios así, el sentido de pertenencia es irreal, cuanto menos inexistente. En las empresas de prestación de servicios, las consecuencias son todavía peores, la intangibilidad exige mucho más aporte y protagonismo del componente humano. A criterio consensuado de los expertos indagados, en la administración de negocios, la satisfacción del cliente externo es una consecuencia posterior, derivada en un inicio de la satisfacción del cliente interno. Un colaborador que se encuentra motivado y a gusto con la actividad que realiza, que se desempeña en un clima laboral sano y amigable, rinde y aporta mucho más que quienes lamentablemente lo hacen en condiciones diferentes. Una organización debe pensar primero en sus clientes internos, asegurarse de gestionar para ellos lo que necesitan y requieren para el desempeño de sus funciones, generarles seguridad y bienestar y solo entonces podría centrarse todo el equipo de trabajo, en la gestión del cliente externo, real razón de ser de la empresa.

## **Desarrollo**

Para la administración de negocios, muchas son las destrezas básicas imprescindibles. Generar una propuesta de emprendimiento y ponerla en marcha, requiere de inicio, conocimiento de la actividad a desarrollar, del entorno que le rodea y de los mercados previamente identificados como consumidores. Adicionalmente, el potencial emprendedor deberá empoderarse de la idea y del proyecto, y con mucha voluntad, empeño y compromiso, lograr implementarla. Uno de los elementos fundamentales que aportan notablemente al éxito o fracaso del negocio, es la gestión de clientes. Los internos porque colaboran en el desempeño de los roles y funciones para los cuales han sido contratados, cuyos perfiles y hojas de vida, predeterminan su pertinencia, idoneidad, meritocracia y disponibilidad, cualquiera que sea la naturaleza de la actividad; y los externos, al consumir lo que se produce, comercializa y vende, sin cuya presencia y fidelización, la estabilidad y permanencia de la empresa/emprendimiento, estarían seriamente comprometidos.

A criterio de Martín (2019), cada principio tiene en cuenta el factor humano, como parte del motor para que haya un correcto funcionamiento. Esta idea resulta muy familiar e innovadora hoy en día y se sigue estableciendo como una de las premisas básicas en cada compañía. Para ello, es fundamental realizar un buen proceso de selección de personal. No se trata solo de asignar recurso humano a cada una de las tareas, roles, funciones por desarrollar, sino buscar al colaborador correcto. Cualquiera que se la actividad a la que se dedica la empresa/emprendimiento debería realizar una convocatoria abierta en la que especifique todo el detalle posible de lo que requiere, y publicitarla por aquellos medios y vías que le permitan acceder a su mercado laboral potencial.

Dependiendo de la organización, de la tarea, de las exigencias pensadas, la convocatoria podría detallar todo lo que se busca, desde formación académica realizada, experiencia acumulada, capacitaciones de actualización de conocimiento, recomendaciones de colegas, conocidos o ex empleadores, hasta aspectos personales como rango de edad, género, apariencia física. Cuanta más completa sea la información que se divulgue, más se agiliza la posterior etapa de evaluación de perfiles. Muchas son las maneras en las que cada empresa continúa el proceso de selección y probablemente todas son válidas, desde someter a los aspirantes a exámenes teórico y/o prácticos hasta ponerles a prueba en tiempo real. Sin embargo, el componente casi siempre presente y especialmente útil es la entrevista.

La gran mayoría de personas confía en su intuición para valorar cuán pertinente es la posible integración o no de un nuevo miembro al equipo de trabajo, a través de una conversación, más o menos formal, pero que le permitirá interactuar directamente con el aspirante, y a partir de ahí, surgen aquellos cuestionarios, que indagan en las aspiraciones manifiestas del postulante. Mucho dependerá del entrevistador y su experticia. No se trata de impresionar al entrevistado, cuanto menos de presionarlo, sino de desarrollar una estrategia correcta, que visibilice a los mejores perfiles. Tres preguntas muy recomendables, cuyas respuestas podrían develar antecedentes, contexto e interés real son: ¿En qué actividad se considera Usted realmente bueno?; ¿Por qué abandonó su trabajo anterior?; ¿Por qué debería la Empresa contratarle a Usted y no a otro de los solicitantes?.

De esta manera podrá de alguna manera dar oportunidad a que aborde sus reales aspiraciones, metas, fortalezas, tomando en cuenta que muchas veces se les contrata para roles en los cuales no son precisamente eficaces y eficientes, o en los cuales no pueden aprovechar al máximo sus potencialidades. Conocer los motivos de su salida de trabajos previos, aportará a concretar un perfil psicosocial, entendiendo cuán motivado y satisfecho se pudo sentir allí o no, cuánto sentido de pertenencia desarrolló y una vez fuera cuánto resentimiento, antipatía y repulsión demuestra por el lugar y las personas que antes fueron su entorno laboral diario. Para un entrevistador, será importante poder evaluar la lealtad, agradecimiento y satisfacción, más allá de las causas reales de la finalización de labores.

Sin embargo, para la selección de personal, no solo debería contar el componente profesional, sino también el personal. El cómo cada quien se relaciona consigo mismo influye mucho en cómo se relaciona con los demás. Y aunque no siempre, probablemente sí en mucho de los casos este podría ser un indicador de qué tipo de relaciones interpersonales mantendría eventualmente con sus superiores, pares, proveedores, clientes y resto de actores sociales del contexto. Y la tercera pregunta, finalmente y de cierre dará al traste con las anteriores. Es la oportunidad de permitirle que hable bien de sí mismo y resalte sus valores y fortalezas, ojalá y siendo medido y directo, y no que sobredimensione sus potencialidades, se extienda demasiado o se desapegue de lo que realmente es relevante. Cualquiera que sea la actividad a desarrollar, el entrevistador deberá estar claro de lo que necesita y busca en cada persona y aprovechar al máximo el momento de la entrevista, para obtenerlo.

Un segundo reto o desafío es el empoderamiento, el lograr que los colaboradores recién incorporados, se sientan parte del equipo, abracen la idea de negocio y la filosofía de la empresa. Algunas de las recomendaciones en ese sentido, podría ir de la mano con adecuados procesos de inducción, en los cuales se les explique en detalles todo el funcionamiento de la empresa, de cada una de las áreas de trabajo y cómo su rol individual se engrana en el logro de los objetivos, metas y fines comunes. Para el novel miembro de la organización, será emocionalmente importante, sentirse parte del grupo, tomado en cuenta, valorado y respetado. La jerarquía de las necesidades humanas de Maslow, demostró desde la primera mitad del siglo anterior que todos los seres humanos necesitan sentirse parte de un grupo social y que, para completar su motivación, es fundamental la autorrealización.

Si, al contrario, se obvian estas etapas iniciales o se desmerecen, el nuevo trabajador podría sentirse perdido y desubicado, sin comprender del todo cuán valioso es su aporte individual. Las organizaciones existen desde sus inicios por la necesidad humana de cooperar, por la imposibilidad de realizar todas las tareas a solas y hacerlo bien y con éxito. (Beltrán y López, 2018). En ese sentido, no se trata solo de hacerle conocer su contenido de trabajo, sus responsabilidades, sus horarios, sino familiarizarle con los procesos y estructuras internas. Otras recomendaciones podrían ahondar sobre crear condiciones de trabajo adecuadas, para que cada quien se sienta cómodo y atendido. A veces ni siquiera tiene que ver con grandes inversiones económicas, sino solo con hacer sentir bien a cada cual en la función que realiza. Podría parecer difícil combinar la exigencia ante el trabajo, que requerirá en todo caso, de mano dura, personalidad y fortaleza de carácter con el intentar generar sentido de pertenencia y desarrollar un clima organizacional saludable.

Como mencionaran Vera y Suárez (2018) el clima organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la gestión de los recursos humanos, cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento humano y su compromiso con la estrategia de la empresa. Sin embargo, hacer sentir satisfechos a los trabajadores es una aspiración entendible y sensata, pero complicada y difícil de alcanzar. Si se le preguntara a cada quien, cuán satisfecho se encuentra con la actividad laboral que realiza, las respuestas podrían ser tan diferentes, como personas sean interrogadas. Las ambiciones personales y profesionales son muchas, disímiles, inalcanzables y a veces inimaginables. No obstante, pagar un salario justo, apegado a lo que la normativa legal vigente establece y hacerlo puntualmente a la fecha pactada y reconocer si fuese el caso, bonos o comisiones por venta, podría influir siquiera en la motivación ante el trabajo. Cada quien tiene compromisos y responsabilidades económico financieras, y prevé solventarlas con el resultado de su trabajo.

Parecería lejano o improbable, pero muchas empresas/emprendimientos, pagan salarios extremadamente bajos, mucho menos que la competencia, sin reconocer siquiera la normativa legal vigente, y dada la difícil situación de empleabilidad que la gran mayoría de sociedades padece en la actualidad, lejos de exigir derechos laborales, cada quien agradece la oportunidad y acepta cualquier condición por injusta o ilegal que pueda ser. Otras destrezas que podría mencionarse y abordarse serían: el trabajo en equipos, el liderazgo, la comunicación formal, la inteligencia emocional. Trabajar en equipos significa convertir a un grupo aislado de colegas cuya única coincidencia aparente parecería ser la formación académica y la temporalidad, en un equipo cerrado de personas con objetivos y metas comunes, que comparten su sentido de pertenencia hacia la empresa, su intención de trabajar colaborativamente tras el logro de aspiraciones comunes y que desempeñan además de los roles para los cuales fueron contratados y en los que demuestran sus mejores prestaciones, aquellos roles sociales y de acción, que mantienen el equilibrio dentro del equipo.

Asimismo, el liderazgo apuntala lo antes mencionado, alguien debe comandar al grupo de colaboradores, juntarles alrededor no solo de una mesa de trabajo, sino de un plan de vida institucional, de un proyecto conjunto, de una planificación estratégica proyecta en el tiempo. En algunos casos, y ojalá que fuesen mayoría, existe total coincidencia entre líder, jefe y propietario, si se tratase de la iniciativa privada. En la persona al mando, confluyen todas las virtudes y cualidades, por el contrario, cuando la toma de decisiones recae en quien solo dirige y gestiona, pero no lidera, los efectos y consecuencias son mucho menos considerables. Liderar no es precisamente fácil ni todo el que se lo propone lo logra, mucho menos de manera inmediata.

En la actualidad, muchas escuelas, institutos, centros de capacitación continúan imparten cursos, talleres y entrenamientos, que buscan desarrollar estas destrezas en personas que lo requieran. Como en cualquier otra función que se realice, reforzar el conocimiento y desarrollar competencias, impulsa el mejoramiento continuo y el perfeccionamiento empresarial. Adicional a ello, es importante cuidar la comunicación formal. Más allá de las estructuras empresariales, casi siempre diseñadas y gestionadas, siquiera de forma empírica, los seres humanos tienden a crear sus propios subgrupos, tal vez por afinidad, cualquiera que sea el criterio que la genera, y en ellos, surgirán inevitablemente conversaciones, análisis, reflexiones, que a posteriori devendrían en comentarios y rumores.

La comunicación informal es otro flagelo que daña al clima organizacional, que genera malestar, y muchas veces desubica y desorienta. En cualquiera de los casos la recomendación partiría de mantener al equipo de trabajo, informado por los canales regulares, educado y acostumbrado a que las comunicaciones importantes, se comparten oportuna y adecuadamente. Solo así podrá mitigarse el efecto de una situación inherente a la condición humana. Con respecto al cliente externo o consumidor final es todavía más difícil y complicada la gestión. Generar productos y servicios y lograr un mercado que pague por obtenerlos o consumirlos es otro de los grandes desafíos empresariales. La captación de nuevos clientes y su posterior fidelización descansan en gran medida en la investigación de mercados, en haber identificado oportunamente y a tiempo, necesidades insatisfechas en un grupo de personas, cuyo interés se combine efectivamente con la oferta diseñada y su puesta en valor. Muchas ideas de negocio habrán sido exitosas inmediatamente, a otras le habrá tomado tiempo atinarle al mercado y no menos, habrán fracasado irremediablemente.

En cualquiera de los casos, muchas podrían ser las causas y consecuencias. En la actualidad las tendencias de comportamiento de los consumidores son cada vez más cambiantes, la competencia más agresiva y desleal, la publicidad extremadamente invasiva y engañosa y la aparición de productos sustitutos, más recurrente. Consecuentemente la dificultad para fidelizar clientes es creciente y poco pronosticable. Las proyecciones de comportamiento de la demanda no siempre garantizan el logro de los resultados a corto, mediano o largo plazo. Adicional a ello, la sensibilidad de cada sector a los contextos sociales, económicos, culturales, políticos, alterna muchas veces, cualquier planificación estratégica u operativa previamente realizada. Administrar negocios, es cada vez, más complicado y difícil.

### **Comentarios finales**

Emprender no es una tarea precisamente fácil, sino que requiere de hacer coincidir elementos y factores de relevante importancia. En algunos casos habrá sido una idea de negocios muchas veces pensada y analizada, en otras, la intención malsana de replicar una iniciativa local aparentemente exitosa, y por qué no, hasta la última alternativa de subsistencia para responder a las necesidades y compromisos económicos familiares. Cualquiera que sea la actividad a desarrollar y el contexto en que se haga, se requiere de formalidad,

profesionalismo, legalidad y apego total a lo que la administración de negocios ha investigado y promulgado por tantos años. El empirismo, el desempleo, la mano de obra barata, la sobreoferta de profesionales desesperados por una oportunidad laboral, no serían jamás justificativos para desmerecer la importancia de la gestión de clientes internos y externos como parte de las herramientas administrativas básicas e imprescindibles para la toma de decisiones

## Referencias

- Beltrán, J.A. y López, J.A. (2018). Evolución de la administración. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.
- Blasco et. Al. (2022). El factor humano en el proceso de toma de decisiones críticas. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/357896207\\_El\\_factor\\_humano\\_en\\_el\\_proceso\\_de\\_toma\\_de\\_decisiones\\_criticas](https://www.researchgate.net/publication/357896207_El_factor_humano_en_el_proceso_de_toma_de_decisiones_criticas)
- Laoyan, S. (2021). Toma de Decisiones: Definición, Pasos, Tipos y características. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- Martín, J. (2019). Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa. Disponible en: <https://www.cerem.ec/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Salinas Ortiz, J. (2020). Análisis estadísticos para la toma de decisiones en administración y economía. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BU12%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BU12%20(1).pdf)
- Zulayn, N. (2017). Observación: directa e indirecta. Disponible en: <https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/observacion-directa-e-indirecta/>
- Vera y Suárez (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. Revista de Universidad y Sociedad. versión On-line ISSN 2218-3620. 10 (1) Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100180#:~:text=El%20clima%20organizacional%20es%20elser%20un%20v%C3%ADnculo%20o%20un](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180#:~:text=El%20clima%20organizacional%20es%20elser%20un%20v%C3%ADnculo%20o%20un)

## **Principios del Liderazgo: Aprender a Sacar lo Mejor que hay en los Colaboradores, Aplicando y Adaptando los Diferentes Estilos de Liderazgo**

Darwin Stalin Ortega-Llori (1), Paulina De Lourdes Terán-Gordon (2),  
Darwin Fernando Monteros-Vizcaíno (3), Diego Marcelo Guaján-Riera (4)

Maestría en Administración de Empresas  
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad determinar los principios de liderazgo que se pueden adaptar al trabajo de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, considerada un campo de estudio marcado por factores sociales, políticos y económicos. La revisión de literatura contribuyó a determinar la importancia del liderazgo como promotor de la reactivación y el desarrollo económico de este sector, destacándose la habilidad de las personas para desarrollar acciones y conductas en beneficio de un grupo humano. Sin embargo, otros estudios proponen que al no existir una estrategia gerencial que sirva para todo tipo de organizaciones, es esencial pensar en que la satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización no dependen únicamente del tipo de líder, como motor para la satisfacción de los miembros del equipo. Finalmente, se consideran a la comunicación interna entre jefes y compañeros como eje esencial para la mejora, y la evaluación de desempeño y retroalimentación de gran importancia para establecer programas de bienestar, salarios acordes a su labor y felicidad de trabajar en la empresa.

**Palabras Clave:** Economía Popular y Solidaria, Principios de Liderazgo, Mejora, Estrategia, Satisfacción.

### **Introducción**

Según Contreras (2008), a través de la historia de la evolución del hombre, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole, reconociendo el papel del líder, como la persona que trabaja con un grupo humano e influye en él para lograr un propósito, al tener la capacidad de inspirar y guiar como modelo para todos. De esta manera, como parte de la revisión bibliográfica, se logró identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización y mejorando la calidad de vida de la sociedad a la que pertenecen (Contreras, 2008).

Es ahí en donde se hace fundamental hablar de la importancia del liderazgo dentro del sistema de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Con base en el término "Economía Social", que reconoce a las dimensiones sociales de la economía, y distingue a la vez la concepción de las organizaciones basadas en la democracia y el empresariado colectivo, que supone un liderazgo compartido (Bastidas-Delgado y Madeleine, 2001). En este sentido, algunos autores sugieren que para fortalecer la gestión de las organizaciones se hace indispensable distinguir los rasgos de personalidad, habilidades, competencias, creencias y demás cogniciones de los individuos que son parte de su organización. Lo que constituye una base para determinar el modelo de liderazgo que más se ajusta a la realidad de los diferentes emprendimientos sociales, promoviendo la flexibilidad y permeabilidad de las organizaciones para

desempeñarse en las condiciones actuales, caracterizadas por importantes cambios e incertidumbre.

A pesar de que, no se encuentran un suficiente número de investigaciones, en donde se analiza la relación entre el liderazgo y la Economía Popular y Solidaria. Estudios relacionados con este estudio de caso, sugieren que para implementar un modelo de liderazgo no se debe dejar a un lado la tendencia hacia el trabajo ético, que considera principios que realzan la condición humana sobre cualquier otro tipo de interés en las organizaciones sociales (Contreras, 2008). Recordando que los estilos de liderazgo afectan el clima organizacional percibido por sus colaboradores y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos, cuando esto se logra los niveles de productividad aumentan. En síntesis, la revisión de literatura, sugiere que el liderazgo es un motor que gestiona la innovación de procesos y productos, desarrollando en el recurso humano una visión orientada hacia la mejora continua.

### **Descripción del método**

La presente investigación parte de una revisión de literatura, en donde se considera la información de artículos científicos relacionados con la gestión administrativa de las organizaciones, el liderazgo como motor del desarrollo y mejora continua y características de las organizaciones de la economía social y solidaria del Ecuador. Lo anterior con la intención de analizar qué tipo de liderazgo se ajusta a las necesidades de mejora de los emprendimientos de la EPS. De esta manera, la investigación de tipo descriptiva busca especificar propiedades y características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno (Hernández, 2014), que den una luz acerca de los valores que deben estar presentes en un líder. Se concluye determinando algunas herramientas administrativas que permiten esta evaluación, información que puede ser considerada como línea base para futuros estudios.

### **Desarrollo**

Para analizar la evolución del liderazgo, es importante mencionar la siguiente línea de tiempo que evidencia la preocupación del ser humano por mantener un sistema social ordenado: *“La Civilización Sumeria que data entre el siglo I y XLIX a.C., en la que se encuentran pruebas sobre la vida basada en el liderazgo organizacional, en esta concepción los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario. Por su parte, en Egipto, la construcción de la pirámide de Keops que finalizó en el siglo XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar la piedra), astronomía, entre otros. En el siglo XII a.C. el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetró: para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes. Y como otra referencia, al finalizar el siglo III a.C. en Roma, Catón usó la descripción de funciones para definir el papel de cada individuo en el Imperio y Varrón demostró su preocupación por establecer un proceso de selección de mano de obra agrícola teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y aptitudes”* (Estrada Mejía, 2007).

En este sentido, la definición de liderazgo también se ha ido modificando para adaptarse a los requerimientos del mercado actual. Por su parte, siendo considerado como un proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los

objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos (Fuentes, 2019).

En relación con lo anterior, los tipos de liderazgo aparecen para dar forma a los motivos por los cuales las personas reaccionan para darle vida a un proceso, para ello en la tabla 1, se definen las principales características que permiten diferenciar los estilos de liderazgo que comúnmente son aplicados en la organización:

TIPOS DE LIDERAZGO	DEFINICIÓN
Autoritario (autocrático)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claro dominio y control sobre sus pares.</li> <li>• Decisiones centralizadas.</li> <li>• Visión clara del panorama general.</li> </ul>
Participativo (democrático)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciben opiniones e incentivan la colaboración.</li> <li>• Distribuyen las responsabilidades para la toma de decisiones.</li> </ul>
Delega (laissez-faire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen muy poca orientación al grupo y otorgan total libertad a los miembros del equipo para tomar decisiones.</li> </ul>
Visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen visiones claras de lo que sucederá a largo plazo y son capaces de inspirar y motivar a otros.</li> </ul>
Coaching (entrenador)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican las fortalezas y debilidades de otros miembros del equipo y los entrena para mejorar.</li> </ul>
Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajan para generar relaciones y fomentarlas dentro del ámbito laboral, para hacerlo colaborativo y positivo.</li> <li>• Puede ser dañino cuando el líder se centra demasiado en caer bien y menos en la productividad y los objetivos de la empresa.</li> </ul>
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incentiva a que todos los miembros de un equipo participen y compartan ideas.</li> </ul>
Marca el paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un ejemplo de gran productividad, rendimiento y calidad.</li> </ul>
Dominante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene las metas y los objetivos claros.</li> <li>• Usa procedimientos y políticas para generar una estructura.</li> </ul>
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes y los seguidores se apoyan unos a otros para avanzar hasta alcanzar un nivel superior de moral y motivación.</li> </ul>
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa el castigo y las recompensas para motivar a los miembros de un equipo.</li> </ul>

**Tabla 1.** Revisión de literatura, Tipos de Liderazgo

**Fuente:** Tomado de Asanas. (2019). Estilos De Liderazgo Comunes Y Cómo Encontrar El Tuyo.

### ***Estrategias que permiten medir el impacto de un líder con su equipo de trabajo***

A continuación, se propone la utilización de las siguientes estrategias para medir el impacto de un líder con su equipo de trabajo, considerando que para este estudio se toma como referencia las organizaciones de la EPS:

- Aplicación de encuestas para medir la satisfacción de los colaboradores: Se realiza con el objetivo de conocer y evaluar la percepción de los miembros del equipo sobre la organización y sus líderes para implantar medidas de mejora. Esta técnica puede ser considerada como un generador de nuevas ideas y acciones, aumentando el sentimiento de pertenencia a la organización. Además, ayuda a anticiparse a problemas en la compañía, detectar causas de rotación, etc.
- Implantar estrategias motivacionales para el empleado: Un colaborador que se siente realizado y valorado es más productivo, lo que se traduce en mejores resultados. A través

de la aplicación de estas estrategias motivacionales, el líder puede llegar a empoderar a su equipo de trabajo de modo que aumente su competitividad y productividad consiguiendo así un mejor clima laboral. Para ello se deben considerar los siguientes puntos para evaluar el resultado de la relación entre el líder y sus colaboradores:

- Considerar su opinión y comprenderles
- Compartir y establecer objetivos realistas
- Fomentar la comunicación tanto individual como grupal
- Valorar el esfuerzo de los empleados
- Disponer de un sistema de incentivos y ser flexible
- Desarrollar su formación
- Promover el trabajo en grupo
- Ofrecer beneficios sociales
- Proporcionar los recursos necesarios
- Potenciar las fortalezas de cada persona

Finalmente, en la siguiente figura se presenta un ejemplo práctico de ficha para medir la satisfacción de los colaboradores gracias al desarrollo de destrezas:

<b>FICHA INDICADOR SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES</b>			
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>VIGENCIA:</b> 2022	<b>CÓDIGO:</b> DOC044-2022	<b>PÁGINA:</b> 1
<b>FICHA DE INDICADOR</b>			
<b>1. DATOS GENERALES</b>			
Proceso	SMAM		
Nombre del indicador	Satisfacción del empleado		
Definición	El presente indicador cumple con dos fines; el primero es de medir los niveles de motivación además de servir como indicador de proceso.		
<b>2. FORMULA DE CÁLCULO</b>			
Fórmula de cálculo	$((PRE/PME) * 100)$		
<b>3. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES</b>			
Variable	Significado	Definición	
PRE	Promedio resultante encuestas	Es el promedio de la tabulación de la encuesta	
PME	Ponderación máxima encuesta	Es el número máximo de calificación de la encuesta	
<b>4. MEDICIÓN</b>			
	Frecuencia	Rango	Condición
Porcentaje	Semestral	70%-100%	Bueno
Fuente de datos	Encuesta Clientes	40%-69%	Regular
Responsable de la medición	Jefe Comercial	0%-39%	Malo

**Figura1.** Ficha para medir la satisfacción de los colaboradores

**Fuente:** Adaptación autores – ponentes

### **Comentarios finales**

Si un equipo de trabajo logra desarrollar destrezas personales por medio de la motivación, la mejora continua se da de manera natural, las características personales del líder deben estar alineadas a lograr un clima laboral óptimo para el desarrollo de los procesos organizacionales. Dentro de lo previamente expuesto se determinó que el liderazgo democrático, puede llegar a ser el adecuado para trabajar con organizaciones de la EPS, considerando la naturaleza y constitución de las mismas. En donde las características personales de cada uno de sus miembros, suman para lograr una efectiva y oportuna toma de decisiones, en estas organizaciones el ser escuchados incentiva a la colaboración.

### **Referencias**

- Asanas. (2019). Estilos De Liderazgo Comunes Y Cómo Encontrar El Tuyo.
- Arenas V., Wilson y otros. Administración por Resultados, Un enfoque teórico práctico para empresas cambiantes, 2004.
- Bastidas Delgado, O., & Richer, Madeleine. (2001). Economía Social Y Economía Solidaria. CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social, 1(1), 27.
- Contreras (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación.
- Estrada Mejía, Sandra Liderazgo a través de la historia Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 343-348 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia.
- Fuentes, E. (9 de Julio de 2019). 11 DEFINICIONES QUE DESCRIBEN LA FIGURA DEL LÍDER.
- Gardié. O. (2004). La Visión Creativa del Capital Humano Integral. Memorias del III Encuentro Internacional de Creatividad y Educación. Caracas, Venezuela.
- Hernández R. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición.

## Herramientas Administrativas Básicas para el Negocio: Metodología de Marco Lógico

Julio Hernán Duque-Cuero (1), Pamela Estefanía Tinajero-Castelo (2),  
Evelyn Dayana Yépez-Toro (3), Evelyn Aracely Musso-Imbaquingo (4)

Maestría en Administración de Empresas  
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo realizar una revisión de literatura acerca de la importancia de la metodología del marco lógico como una herramienta administrativa básica para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos. Se obtiene información de bases de datos relacionadas con la gestión administrativa de las organizaciones, lo que permite tener una vista previa estructurada de la importancia de planear, ejecutar, medir los resultados y proyectar los posibles impactos que determinan la viabilidad del proyecto. Los principales hallazgos de este trabajo, muestran la importancia de generar una estructura lógica plasmada en la matriz del marco lógico, en donde se articulen tres niveles interrelacionados; el estratégico, programático y operativo para resolver problemas relacionados con la planificación de proyectos sin precisión, en donde se hace común encontrar objetivos que no están acorde a las actividades.

**Palabras clave:** Marco lógico, Planificación, Proyectos, Herramientas Administrativas, Organizaciones.

### Introducción

A principio de los años 70, la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos desarrolla el Sistema de Marco Lógico; apareciendo también como una importante herramienta en los años 80 en los trabajos realizados por la GTZ de Alemania (Nuñez Alfaro & Morales Ch., 2006). Actualmente, el marco lógico se ha convertido en la metodología estándar del sistema internacional de cooperación al desarrollo, siendo un instrumento de planificación y gerencia para diseñadores, ejecutores y evaluadores de los programas de desarrollo tanto en la cooperación gubernamental como en la no gubernamental. Como las principales ventajas de su implementación tenemos que facilita la conceptualización y planeación de un proyecto en torno a objetivos claros y delimitados; y estandariza el seguimiento, análisis sectorial y los estudios comparativos; entre otros (Del Río Olga, 2014).

Además esta herramienta ha sido muy utilizada por planificadores y administradores, con especial recurrencia en proyectos de inversión y de carácter público, bajo la premisa de que al no contar con objetivos estratégicos bien definidos, los proyectos empiezan a encaminarse por varias direcciones, a malgastar tiempo y recursos económicos, es ahí donde el marco metodológico desempeña sus funciones y ayuda a integrar y dar sentido a todas las partes que conlleva el proceso de programación e inversión.

Existen tres niveles básicos que deben estar correlacionados; el nivel estratégico asociado al diseño de planes y estrategias nacionales de orden macroeconómico, el nivel programático que supone la conexión entre las políticas empresariales y las políticas estatales, y el nivel operativo en donde se diseñan y ejecutan los proyectos y programas con propósitos más

específicos. Estableciéndose un orden tanto vertical como horizontal entre el nivel estratégico, táctico y operacional. Finalmente, el análisis de literatura realizado permite definir las posibles causas que originan los problemas de la organización, los involucrados en el proceso y los supuestos claves, así como los insumos y productos del proyecto que deben ser monitoreados y evaluados constantemente para obtener una mejora en los procesos de la organización (Saravia, 2007).

### **Descripción del método**

Para realizar el análisis de la literatura relacionada con la Metodología del Marco Lógico, se ve la necesidad de llevar a cabo una revisión bibliográfica de tipo narrativo con la finalidad de recopilar información y disminuir vacíos en el conocimiento actual sobre la metodología del Marco Metodológico y los resultados de su aplicación, para posteriormente identificar la literatura relevante en relación al tema de estudio, utilizando la base de datos como Publish and perish herramienta que permitirá obtener información de fuentes como Google Scholar, Scopus, Microsoft Academic especializadas en abarcar datos de muchos investigadores de alto nivel con parámetros de búsqueda específicos para presentar las evidencias del impacto de la investigación con la revisión bibliográfica.

### **Desarrollo**

La metodología de marco lógico se ha constituido en un referente obligado para los profesionales de la planificación y en requisito indispensable para la obtención de financiación, la cual es precisamente, al margen de las otras ventajas del método, la razón a la que más se acude para justificar la conveniencia de su utilización (Camacho, et. al., 2001). Su estructura de trabajo y generación, constituye una hoja de ruta bastante efectiva en las fases de evaluación, seguimiento y control, no solo por parte de la gerencia sino de forma transversal a toda la organización y de manera especial en la comunicación con las partes interesadas o stakeholders, de cuya adecuada coordinación depende en gran medida el éxito en la ejecución de proyectos. De igual forma esta transversalidad en la información objeto de control, lo convierte en el método preferido para la planificación y ejecución de proyectos sociales, ampliamente difundido y empleado por entidades no gubernamentales tales como CEPAL quienes describen al método como "una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyecto" (Ramos Bedón).

La metodología de Marco Lógico frente a otras metodologías presenta adicionalmente las siguientes ventajas (Sánchez, 2007): Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto; suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los interesados; aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades; su utilización se convierte en un proceso de aprendizaje acumulativo; y facilita la gestión y la calidad de las propuestas.

La metodología conserva una estructura lógica en la que se interrelacionan tres niveles de acción, el estratégico, programático y operativo para el diseño de proyectos y programas, con el objetivo de articular y coordinar los niveles macro, meso y micro del sistema de planificación (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005). Siendo las siguientes, dos etapas importantes para llevar a cabo formulación de proyectos:

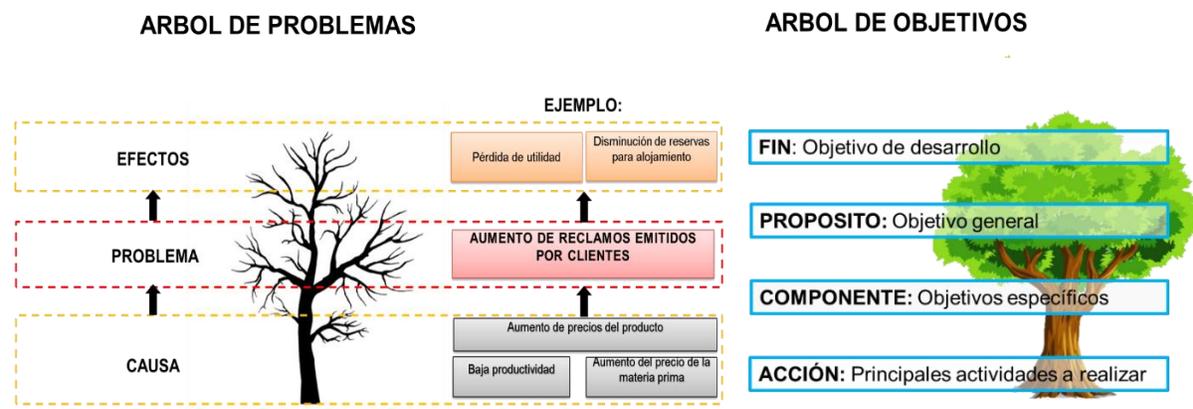
• **FASE 1: Identificación del problema**

- a) **Análisis de Interesados:** Esta etapa implica identificar a los grupos o personas involucradas en el proyecto, y valorar su grado de influencia y/o participación en el mismo. “Es una parte importante del análisis de la situación que permite: identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que es / son afectada(s), en los niveles comunitarios, locales o nacionales” (Del Río Olga, 2014). Para el análisis de interesados o stakeholders nos podemos apoyar en una matriz de análisis que nos permita cruzar información y valorar a los involucrados propuestos, en función de varios factores, como se indica en la Tabla 1:

MATRIZ DE INVOLUCRADOS								
GRUPO	REPRESENTANTE	ROL	INTERÉS	PROBLEMAS RECIBIDOS	ESTRATEGIAS	ACUERDOS / COMPROMISOS	GRADO DE INTERÉS	PODER RELATIVO

**Tabla1.** Matriz selección y análisis de involucrados  
**Fuente:** Adaptación autores – ponentes

- b) **Análisis del Problema:** Se identifican las causas y efectos, elaborando un “árbol de problemas”, que es una herramienta para ordenar las ideas de forma lógica, determinándose las acciones necesarias para atender el problema o el proyecto a ejecutar.
- c) **Análisis de Objetivos:** Consiste en transformar la situación negativa y transformarla en una situación positiva proyectada, es decir, transformar los hechos negativos en supuestos positivos a los cuales se desea llegar, convirtiéndolos en objetivos del proyecto, los cuales se presentarán más adelante en un cuadro de objetivos.  
 En la Figura 1 se presenta la relación entre el análisis del problema y el análisis de objetivos, a fin de transformar los estados negativos en situaciones positivas:



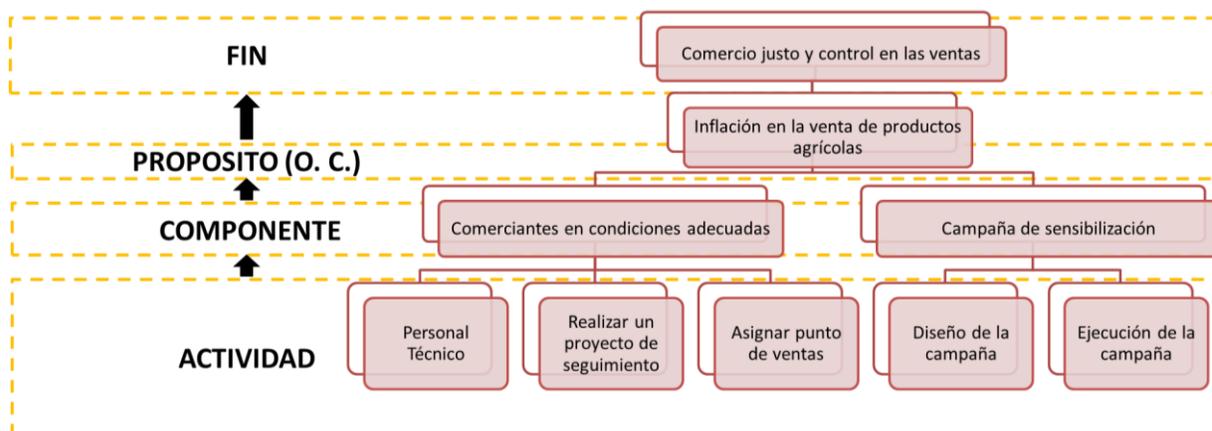
**Figura 1.** Relación entre el análisis del problema y el análisis de objetivos, a fin de transformar los estados negativos en situaciones positivas  
**Fuente:** Adaptación autores – ponentes

- d) Identificación de Alternativas de Solución al Problema: Los medios que deben operacionalizarse son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Es decir, son aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que estén en la parte más baja del árbol del problema (Ortegón et. al., 2005). Es importante verificar la validez de la relación causal entre - acciones - medios - causa - problema -, es decir, si conocemos que un problema es producto de una causa en particular y esto a su vez genera efectos negativos, nuestra meta será generar acciones que eliminen la causa, para en consecuencia eliminar el problema y sus efectos negativos, dando como resultado una situación positiva o con fines positivos.
- e) Selección de alternativa óptima: Cada proyecto en particular tendrá variables que afecten en mayor o menor medida a los objetivos o intereses de la organización, como por ejemplo aquellos identificados desde el inicio ya sea en el análisis de involucrados o en el análisis de problemas. Con la idea de que la alternativa óptima será aquella que determine la estrategia de ejecución del proyecto, se recomienda un análisis de acciones basado en filtros o criterios de selección ajustados, para ello lo primero que se deberá diferenciar a 2 tipos; acciones complementarias agrupadas en torno a la solución y excluyentes determinadas para reparar un camino o reconstruir un camino (Ortegón, Pacheco , & Roura, 2005). A continuación, en la Tabla 2 se presenta un modelo de la matriz de selección alternativa:

MATRIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS									
VALOR MÁXIMO VALOR MÍNIMO	IMPACTO SOCIAL	COSTO	BENEFICIO	CAPACIDAD OPERATIVA	TIEMPO	RECURSOS	PODER RELATIVO	TOTAL	COMPLEMENTARIA / EXCLUYENTE
ESTRATEGIA 1 (ACCIÓN)									
ESTRATEGIA 2 (ACCIÓN)									
ESTRATEGIA 3 (ACCIÓN)									

**Tabla2.** Matriz selección de alternativas  
**Fuente:** Adaptación autores – ponentes

- f) Estructura Analítica del Proyecto: Consiste en establecer los cuatro niveles jerárquicos del proyecto, denominados de abajo hacia arriba como actividades, componentes (productos entregables que producen las actividades), propósito (objetivo central del proyecto) y fin. La EAP es el paso previo a la realización de la Matriz de Marco Lógico, de ahí su importancia en el proceso metodológico. Sus partes de arriba hacia se presentan en la Figura 2:



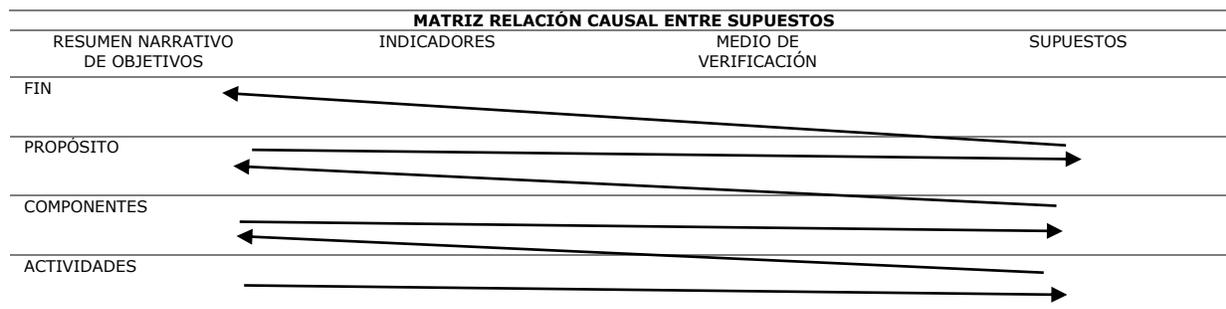
**Figura 2.** Diagrama de la Estructura Analítica del Proyecto  
**Fuente:** Adaptación autores – ponentes

• **FASE 2: Planificación**

- a) Matriz Marco Lógico: Esta matriz resume los aspectos importantes del proyecto de forma operativa. El principio básico es ir de lo general a lo específico, es decir, comienza con el resumen narrativo y algunas suposiciones claves y después se trata de establecer indicadores y metas para los objetivos planteados (Saravia, 2007). La Figura 3, muestra la relación causal que existe entre las actividades (¿Qué se hará?), los componentes, propósito y fin. Si se cumplen las actividades se obtendrán los componentes (¿Qué entregará el proyecto?), que a su vez permitirán alcanzar el propósito /objetivo (¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?) y en consecuencia el fin (¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?) (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005).

Cada uno de estos componentes tiene una relación causal con los indicadores, información cualitativa o cuantitativa especificada en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo, lo que permite medir el progreso del proyecto hacia el logro de los objetivos planteados, junto con los medios de verificación permiten el seguimiento y control del proyecto. En un segundo momento se debe también establecer la relación con los medios de verificación, que son las fuentes de las cuales se obtiene la información de los indicadores. De la calidad y fiabilidad de las fuentes dependerá la calidad y precisión del control sobre el desarrollo del proyecto. Por último, los supuestos son factores que no dependen de la organización y de los cuales dependerá el éxito del proyecto, por lo que llegan a considerarse los riesgos del proyecto, es decir, son un juicio de probabilidad de éxito del proyecto basado en posibilidades las cuales pueden afectar el alcance del objetivo central, y deberán ser considerados, evaluados y monitoreados para mitigar su impacto.

Para explicar lo anterior, se toma como referencia la matriz de relación causal entre supuestos de Ortegón et. al., (2005):



**Figura 3.** Matriz Relación Causal entre Supuestos  
**Fuente:** Ortega, Pacheco & Prieto, 2005

La metodología de marco lógico, al igual que cualquier otro método, debe aplicarse dentro de un determinado contexto, que es su espacio de validez (Aldunate & Córdoba, 2011). En este sentido es el proceso sistemático el cual permite obtener resultados que entre otras cosas arroje fiabilidad, estructura y orden a las actividades definidas, entre las que se pueden mencionar la planificación del proyecto en forma sistemática y lógica tomando en cuenta relaciones de causalidad, dependencia y condicionamiento, facilitando la conceptualización, el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos de manera que se obtenga una estructura para planificar y comunicar la información esencial de los mismos (Muñoz Jacome, González Currillo, Muñoz Shuguli, & Patiño Vidal Shuguli, 2018).

## Comentarios finales

Para delimitar adecuadamente el problema y esencialmente entenderlo desde varias aristas, el primer paso es la identificación de los interesados o stakeholders, quienes son todos los "individuos y organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto" (PMI, 1996). Sin embargo, es importante la identificación de todos ellos para mediante prácticas como la lluvia de ideas, delimitar el problema o proyecto que se desea planificar. Hay que recordar que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente. Por ejemplo, la falta de un centro de salud no es un problema, el problema es la fuerte incidencia de enfermedades en una determinada población como menciona (Sánchez, 2007).

Es importante mencionar que la metodología de marco lógico y la matriz de marco lógico no son lo mismo. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005).

## Referencias

- Aldunate , E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Santiago de Chile: CEPAL.
- Camacho, H., Cámara , L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). El enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos. Madrid: FUNDACIÓN CIDEAL.
- Del Río, Olga; Universitat de Girona. (2014). Planificación estratégica de la comunicación en los programas de Desarrollo. Una propuesta de incorporación a la Matriz de Marco Lógico. ResearchGate.
- Muñoz Jacome, E., González Currillo, K., Muñoz Shuguli, C., & Patiño Vidal Shuguli, C. (2018). FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA EL MANEJO SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES POR MARCO LÓGICO. ANALISIS DE LA METODOLOGÍA. En LIBRO DE MEMORIAS v CONGRESO INTERNACIONAL DE LA CIENCIA, TECNOLOGÍA, EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN (págs. 436 -439). CONGRESO SCTEI 2018.
- Nuñez Alfaro, L., & Morales Ch., G. (2006). Administración de proyectos con Marco Lógico y Enfoque del PMI. Vitalit.co.cr.
- Ortegón , E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.
- Ortegón, E., Pacheco , J. F., & Roura, H. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile: CEPAL - Naciones Unidas.
- PMI. (1996). Project Management Institute.
- Ramos Bedón, D. (s.f.). Proyecto PMI en comparación con la MGA (Project Management).
- Sánchez, N. (julio - diciembre de 2007). El Marco Lógico, Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión General, 328 - 343.
- Saravia, J. A. (2007). Guía para la elaboración del marco lógico. En UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE (Ed.), Planificación de proyectos por objetivos. ACADEMIA.EDU.

# Resúmenes



## **Destrezas Administrativas Básicas para el Negocio: Importancia de la Aplicación de la Metodología Kaizen**

Karina Elizabeth León-Pozo (1), Sherly Bernarda Pantoja-Erazo (2),  
Adriana Rosario Prado-Delgado (3), Edwin Marcelo Díaz-Carrera (4)

Maestría en Administración de Empresas  
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

### **Resumen**

El objetivo del presente trabajo es presentar una alternativa de solución viable para mejorar la productividad en la planta de producción de una industria textil, considerando la aplicación de la metodología Kaizen, enfocada en mantener el orden y la limpieza dentro de un ambiente de trabajo en donde se adquiere materia prima para transformarla en productos. La metodología para el análisis del estudio de caso, empieza con una revisión bibliográfica de artículos científicos obtenidos en bases de datos relacionadas con la gestión administrativa, producción, mejora continua, innovación y competitividad. De donde se recopila información relacionada con la importancia de implementar una herramienta administrativa, que vaya de la mano con las exigencias de una industria en crecimiento y obligada a innovar constantemente para ajustarse a las tendencias del mercado altamente competitivo. Además como parte del análisis de literatura, se considera la importancia del conocimiento que la empresa genera o hace suyo, para realizar mejoras en sus procesos por medio de la aplicación de una herramienta administrativa que permita alcanzar estándares de calidad mejorando las condiciones de trabajo, al hacer de su espacio un lugar seguro para que el proceso de producción se desarrolle con efectividad. De esta manera, una vez determinados los problemas que pueden presentarse dentro de un lugar de trabajo desordenado, se propone la aplicación de la metodología Kaizen, un método japonés que fue implementado en los años 1960 por la empresa Toyota y que con el paso del tiempo se ha comprobado puede ser implementado por otro tipo de empresas, incluso dentro de un hogar. Las 5S que se incluyen dentro de la metodología pretenden eliminar los materiales y artículos innecesarios dentro del lugar de trabajo para lograr que todo se encuentra ordenado e identificado; reduciendo los movimientos innecesarios, accidentes de trabajo y costos de operación; fortaleciendo las destrezas administrativas de los empleados, mediante la auto disciplinados para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y eficaz. Las 5S pueden definirse de la siguiente manera: 1. Seiri, ayuda a realizar una clasificación de lo que se puede utilizar y lo que no, a través de la evaluación de la utilidad de cada uno de los materiales disponibles para la operación del proceso; 2. Seiton, control de los tiempos, cada objeto o material debe estar ordenado y en su lugar para ser encontrado en el momento en que se requiere; 3. Seiso, concientiza en la importancia de mantener un espacio de trabajo limpio para prevenir accidentes e incrementar la vida útil de los equipos; 4. Seiketsu, cambio de mentalidad, desarrollo de destrezas que permitan la estandarización de los procesos; y por último pero no menos importante, 5. Sheitzuke, una vez que se clasifica, ordena, limpia y estandariza se plantean estrategias para mantener el lugar en condiciones óptimas, se trabaja en la disciplina como impulsadora de la mejora continua.

**Palabras clave:** Destrezas Administrativas, Kaizen, Mejora, Innovación, Competitividad.

## Lean Manufacturing – Sustentabilidad en el Negocio

Rosa Mercedes Pineda-Morales (1), Marco Vinicio Ipiales-Chuma (2),  
David Patricio Talabera-Jácome (3), Adriana Ivonne Rosero-Portilla (4)

Maestría en Administración de Empresas  
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

### Resumen

El presente artículo tiene por objeto analizar y determinar el impacto e incidencia de la implementación de Lean Manufacturing, como herramienta que promueve la gestión sustentable de los procesos de producción. Para levantar la información se realiza una revisión bibliográfica de bases de datos relacionados a la gestión de la calidad, mejora continua y sustentabilidad. Los datos obtenidos mencionan la importancia de implementar este sistema socio-tecnológico que pretende eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente, a fin de disminuir los tiempos, costos e impactos del proceso de producción en el ambiente interno y externo de la organización. En este sentido cobra importancia, planificar estrategias para mantener capacitado al personal, establecer relaciones de larga duración con proveedores y clientes, y considerar la importancia de establecer controles para los procesos. Actualmente las empresas más competitivas dentro de la industria textil, utilizan herramientas administrativas destinadas a mejorar continuamente los procesos y flujos de materiales y reducir los inventarios. En este sentido, Lean Manufacturing considera cinco principios que sirven de guía para cambiar un sistema de producción: (1) Definir el valor del producto, que es lo que está dispuesto a pagar el cliente, en este sentido se incluye el valor ambiental del producto; (2) identificar el flujo del valor, lo que consiste en estudiar todas las operaciones del proceso de producción desde el concepto de diseño e ingeniería hasta su lanzamiento, toda actividad que no agregue valor es considerada como desperdicio o despilfarro (muda); (3) hacer que el valor fluya sin interrupciones, el material debe fluir a lo largo del proceso de producción al ritmo del takt time de forma continua de pequeñas cantidades de producción hasta lograr fabricar y mover una pieza a la vez sin interrupciones y sin vuelta atrás mediante la reducción del tiempo de preparación de la maquinaria utilizando la herramienta de SMED; (4) dejar que sea el cliente quien hale el producto, consiste en hacer que el sistema de producción trabaje bajo los pedidos de los clientes o conforme va requiriendo la siguiente etapa del proceso en lugar de que el productor empuje el producto hacia ellos; y, (5) perseguir la perfección, existe una actitud de continua revisión de los procesos buscando como continuar eliminando desperdicios, siempre hay espacio para mejorar. En esta línea, se toma de referencia los problemas a los que se enfrenta el sector textil determinándose que la implementación Lean Manufacturing es una alternativa que permite organizar los procesos, de manera que estos estén orientados a especificar el valor para los clientes (eliminar desperdicios), identificar el mapa de la cadena de valor (VSM) para cada producto/servicio, favorecer el flujo del producto o servicio (sin interrupción), dejar que los clientes tiren la producción (sistema PULL), perseguir la perfección (mejora continua), de manera que los ciclos de producción sean más cortos, obteniendo la producción ideal (calidad y cantidad), controlando los impactos sobre el ambiente desde una perspectiva de hacer sustentables a los procesos.

**Palabras clave:** Lean Manufacturing, Sustentabilidad, Mejora Continua, Procesos, Negocio

## **Design Thinking para la Innovación de Productos: Una Herramienta para el Crecimiento, Posicionamiento y Continuidad de las MIPYMES**

Lenin Rumiñahui Trujillo-Echeverría (1), Joffre Rigoberto Valle-Farinango (2)

Maestría en Administración de Empresas  
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

### **Resumen**

Comprender cómo la innovación de productos impulsa el desarrollo de productos nuevos o mejorados en el contexto de las PYMES es un área cada vez más importante que ha recibido poca atención en la investigación existente. Por ese motivo, la presente investigación se centró en mejorar la comprensión de las características, mecanismos, recursos, determinantes, actividades y herramientas que pueden emplear las PYMES para desarrollar procesos exitosos en la innovación de productos. El proceso inició con la revisión de la literatura desde 3 dimensiones: 1) definiendo los límites conceptuales; 2) estableciendo los criterios de selección (bases bibliográficas, límites, estrategias, términos y criterios de búsqueda); e 3) informando los hallazgos basados en el análisis de artículos seleccionados con éxito de acuerdo con el procedimiento de revisión. Se utilizó una búsqueda de palabras clave que se basa en una gama de posibles términos de "innovación de productos" y "PYMES", y una variedad de bases de datos de búsqueda (Web of Science, Scopus y Google académico) para lograr una amplia cobertura. Además, se aplicó algunos términos de búsqueda booleanos clave para delimitar los procesos de búsqueda. Por último, de acuerdo con el enfoque de revisión bibliográfica, se realizó un análisis de contenido para identificar, clasificar y describir los principales hallazgos literarios. Con base en la revisión de la literatura, la investigación avanzó con un proceso de estudio de caso único a través de un enfoque mixto de tipo descriptivo y exploratorio, el cual generaliza analíticamente los resultados (Martínez, 2006). Las técnicas implementadas a través del estudio de caso fueron: 1) la encuesta establecida en la web; 2) observación; y 3) un taller participativo sobre la innovación de productos a través del Design Thinking (diseño participativo). De ese análisis, un total de 57 MIPYMES fueron encuestadas. Las preguntas de la encuesta tenían como objetivo evaluar los resultados (medir el grado de conocimiento y la percepción del estudio de caso acerca de cómo utilizar la herramienta administrativa en sus empresas) del taller de experimentación realizado por los autores, basado en el enfoque Design Thinking. Por otro lado, para lograr el objetivo propuesto, se escogió el método de pensamiento de diseño o Design Thinking. El enfoque descrito contribuyó al desarrollo del estudio de caso, teniendo en cuenta el perfil del usuario (necesidades) e inexperto (Gerentes de las MIPYMES) del equipo encuestado. Todo el proceso de desarrollo duró dos meses. A continuación, se describen el contexto del estudio de caso y cómo se utilizó la herramienta. Los resultados de la encuesta indican un alto nivel de interés por parte las PYMES en la innovación de productos. El presente estudio sobre el estado actual de la IP en el contexto de las PYMES hace una contribución interdisciplinaria a la literatura. La revisión sistemática ha destacado siete temas principales de la innovación de productos en el contexto de las PYMES. Este hecho impulsa a las PYMES a centrarse en todas las dimensiones de las estrategias de innovación, aunque con especialidad en la innovación de productos. La aplicación de la metodología DT con todas sus herramientas y enfoques ha transformado el proceso de DNP en experiencias de aprendizaje altamente efectivas.

**Palabras clave:** Innovación, PYMES, Desarrollo, Design Thinking, Proceso

## Los Canales Virtuales, una Opción para Fortalecer las Organizaciones Financieras Solidarias

MSc. Alex Felipe Andrade-Montalvo (1)  
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

### Resumen

El presente estudio es sobre las estrategias que pueden ser utilizadas por las organizaciones financieras solidarias en los canales virtuales, para que dinamicen su gestión en favor del sector no formal de la economía. Para realizar el análisis de la literatura relacionada con el fortalecimiento de los canales virtuales en las organizaciones. Se ve la necesidad de llevar a cabo una revisión bibliográfica preliminar para determinar que líneas de pensamiento nacional e internacional para avalar los conceptos necesarios acerca del documento, posteriormente para identificar la literatura relevante en relación con el tema de estudio, se utiliza un mapeo entre conceptos administrativos y legislación vigente. Con los resultados de la revisión bibliográfica, se llegará establecer el lineamiento académico del presente estudio, que va en la misma sintonía de lo expresado por instituciones como La CEPAL, en donde en su estudio Entre Mitos y Realidades. TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina (2013), señala que "el espectacular avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) de las últimas dos décadas nos invita a reflexionar sobre los mitos y realidades de su aporte para acortar camino hacia el desarrollo inclusivo, sostenible y con igualdad (...)". Además, también con la revisión literaria muestra el preámbulo de los cambios en la normativa, las organizaciones deben iniciar un proceso de adecuación incluso de sus estructuras para hacer frente a este desafío, una mayor especialización de personas para satisfacer los nuevos requerimientos del mercado virtual. Los cambios en la normativa apuntan a la formación de un eje de conectividad, con la finalidad de cerrar la brecha digital existente; así como políticas de fomento en I+D+I incorporadas en organizaciones financieras solidarias. En este sentido es importante mencionar que, la comunicación virtual se ha convertido, en un sistema utilizado por todo tipo de personas, para interrelacionarse fortaleciendo sus relaciones personales, buscar bienes y servicios, realizar transacciones financieras, comerciales, es decir se utiliza para realizar todas las actividades que requiere el siglo XXI. Las organizaciones se benefician también de las comunicaciones virtuales, para ampliar sus mercados, investigar, promocionar y vender sus productos y servicios, dinamizar sus operaciones comerciales y financieras, orientar gustos y preferencias, registrar sus obligaciones organizacionales con su personal e implicados de sus negocios, agilitan las transacciones financieras utilizando el justo tiempo por la veracidad y velocidad de las operaciones financieras beneficiando a quienes participan de sus características virtuales. Las organizaciones financieras solidarias, no se encuentran al margen de la utilización de estos canales virtuales, cada vez son promocionados en sus servicios financieros, transacciones electrónicas, transferencias entre cuentas, pagos electrónicos, créditos y débitos electrónicos, gestión crediticia virtual, oferta de productos y servicios a sus asociados, manejo de sus operaciones diarias, estas bondades han permitido que la eficiencia de las organizaciones asociativas se optimice. Mediante el método exploratorio, descriptivo y lógico inductivo determinamos todas estas características.

**Palabras clave:** Herramientas Administrativas para la Toma de Decisiones, Canales Virtuales, Estratégica, Dirección de Empresas, Economía Solidaria.



Facultad de  
**Posgrado**

UN EVENTO DEL PROYECTO VINCULACIÓN DEL  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
MODALIDAD PRESENCIAL  
PRIMERA COHORTE

**FACULTAD DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

