



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TEMA:

**Propuesta de mejora de procesos administrativos en la empresa
familiar Librería Dinámica 1**

AUTOR:

Jorgge Tipán Byron Steven

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

TUTOR:

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Msc.

Guayaquil, Ecuador

23 de febrero del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Byron Steven Jorge Tipán**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____
Ing. Echeverría Bucheli, Mónica, Msc.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Byron Steven Jorge Tipán

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Propuesta de mejora de procesos administrativos en la empresa familiar Librería Dinámica 1**” previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. 

Jorge Tipán, Byron



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Byron Steven Jorge Tipán

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora de procesos administrativos en la empresa familiar Librería Dinámica 1**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. 

Jorge Tipán, Byron



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas
REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Byron.Jorgge

5%
Textos sospechosos



< 1% Similitudes

0 % similitudes entre comillas
0 % entre las fuentes mencionadas

3% Idiomas no reconocidos

2% Textos potencialmente generados por IA

Nombre del documento: Byron.Jorgge.docx
ID del documento: 34ac577944998be8c25b5e1a8b0b396209c85061
Tamaño del documento original: 2,51 MB

Depositante: Mónica Patricia Echeverría Bucheli
Fecha de depósito: 9/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 9/2/2026

Número de palabras: 18.305
Número de caracteres: 126.480

TUTORA

f. 

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.

ESTUDIANTE

f. 

Jorgge Tipán, Byron



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Econ. Coello Cazar David
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Rodríguez Bustos Andrea Johanna
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	2
Antecedentes	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema.....	4
Preguntas de investigación	4
Delimitación de la investigación	4
Justificación.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Marco teórico, conceptual y referencial para propuesta de mejora de procesos administrativos	6
Fundamentación teórica	6
Fundamentos de la administración	6
Teoría general de sistemas	9
Herramientas metodológicas para el diagnóstico organizacional	11
Contraste de enfoques y postura adoptada	13
Cultura organizacional y cambio.....	14
Marco conceptual	14
Administración	15
Procesos administrativos en PYMES familiares	16
Modelo de gestión por procesos	16
Mejora continua	16
Empresa familiar	17
Capítulo II.....	18

Diseño de la metodología de la investigación para propuesta de mejora de procesos administrativos	18
Nota. Elaboración propia.....	23
Procedimiento de recolección de datos	23
Procedimientos para el procesamiento de la información.....	24
3.5 Entrevistas aplicadas a los actores clave del negocio	38
CAPÍTULO 4.....	43
PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PHVA E INDICADORES.....	43
Descripción de la propuesta.....	43
Modelo general de mejora continua administrativa	43
4.5.3 Indicadores de gestión KPI.....	46
Vinculación de la propuesta con el diagnóstico	47
4.6 Recursos necesarios para la implementación	48
4.7 Cronograma de implementación.....	48
Conclusión de la propuesta de mejora de servicios administrativos	50
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES	53
Referencias bibliográficas	55
Anexo A	60
Anexo B.....	62
Anexo C.....	65
Anexo D	66
Anexo E.....	68

Índice de tablas

Tabla 1 Entrevista a Profundidad	25
Tabla 2 Indicadores de Desempeño KPI Propuestos	37
Tabla 3 FODA	40
Tabla 4. Ficha de Observación directa para el diagnóstico de procesos administrativos en la Librería Dinámica 1	41
Tabla 5. Entrevista al Propietario	44
Tabla 6. Entrevista al Personal de Ventas	45
Tabla 7. Entrevista al Responsable de Inventarios	45
Tabla 8. Entrevista al Personal Administrativo	46
Tabla 9. PHVA	50
Tabla 10. KPI	52
Tabla 11. Comparación KPI con Metas Propuestas	53
Tabla 12. Recursos	54
Tabla 13. Cronograma de Implementación	55

Índice de Figuras

Figura 1. Diseño Metodológico	23
Figura 2. Ficha de Observación	26
Figura 3 Evidencia de Entrevistas y Encuestas Diligenciadas	66
Figura 4 Evidencia de entrevistas y encuestas diligenciadas	66
Figura 5 Evidencia de entrevistas y encuestas diligenciadas	67
Figura 6 Evidencia de entrevistas y encuestas diligenciadas	67
Figura 7 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas	68
Figura 8 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas	68
Figura 9 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas	69
Figura 10 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas	69
Figura 11 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas	70
Figura 12 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas	70
Figura 13 Evidencia de inventarios y procesos diligenciados	71
Figura 14 Evidencia de inventarios y procesos diligenciados	71
Figura 15 Evidencia de inventarios diligenciados a mano	72
Figura 16 Evidencia de inventarios diligenciados a mano	73
Figura 17 Evidencia de inventarios disponibles	74

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito diagnosticar la gestión administrativa de la Librería Dinámica 1, una microempresa familiar caracterizada por una gestión empírica y altamente centralizada en el propietario. A partir de un enfoque descriptivo y cualitativo, se aplicaron técnicas como la entrevista a profundidad, la observación directa y el análisis de indicadores operativos, lo que permitió comprender la dinámica real de los procesos de planificación, organización, dirección, control, gestión de inventarios y atención al cliente. Debido a las debilidades de estructura que se encuentran evidenciadas en los resultados, se denota la falta de manuales de funciones, carencia de indicadores de gestión, inexistencia de controles de los inventarios y una dependencia innecesaria de la presencia del dueño para tomar decisiones. Sin embargo, también se identificaron fortalezas importantes, tales como la atención esmerada y personalizada, buena reputación de la empresa, clientes fieles y leales y totalidad del personal comprometido.

Gracias al uso del análisis FODA, se denotó la existencia de oportunidades tales como el aumento de la demanda escolar y el fácil acceso a recursos digitales, mientras que en cuanto a las amenazas, son la competencia de sistemas automatizados y las altas ventas solo en ciertas temporadas específicas. Además, también se aplicó la matriz CAME, la cual ayudó en la formulación de estrategias para afrontar la situación presente mediante el análisis y la corrección. Transformando el previo diagnóstico en planes operativos eficaces. Por lo cual, se planteó el Ciclo PHVA, que se caracteriza por ser un modelo metodológico de mejora sostenible, que cuenta con pasos simples y que se alinean al funcionamiento de la Librería Dinámica 1.

Palabras Claves: *gestión administrativa, microempresa, gestión empírica, indicadores operativos, procesos, herramientas administrativas*

ABSTRACT

The purpose of this study was to diagnose the administrative management of Librería Dinámica 1, a family-run microenterprise characterized by empirical management and a high degree of centralization by the owner. Using a descriptive and qualitative approach, techniques such as in-depth interviews, direct observation, and analysis of operational indicators were applied, allowing for an understanding of the actual dynamics of the processes of planning, organization, management, control, inventory management, and customer service. As a result of gaps in the business structure, several weaknesses were identified, including the absence of manuals and performance indicators, limited inventory control, and a strong dependence on the owner for decision-making. At the same time, notable strengths were observed, such as personalized service, a solid reputation, customer loyalty, and a dedicated staff.

Thanks to the use of SWOT analysis, opportunities were identified, such as increased school demand and easy access to digital resources, while threats included competition from automated systems and high sales only during specific seasons. Furthermore, the CAME matrix was also applied, which aided in formulating strategies to address the current situation through analysis and correction, transforming the initial diagnosis into effective operational plans. Therefore, the PDCA cycle was proposed, characterized as a methodological model for sustainable improvement, with simple steps aligned with the operation of Dynamic Library 1.

Key Words: *administrative management, microenterprise, empirical management, operational indicators, processes, administrative tools*

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un componente esencial del tejido económico de Ecuador, ya que aportan significativamente al empleo, al desarrollo local y a la sostenibilidad económica. En ciudades como Milagro, este tipo de organizaciones constituye una fuente estable de ingresos y refleja el esfuerzo intergeneracional de numerosas familias emprendedoras. Sin embargo, el crecimiento empresarial está circunscrito a la deficiencia de procesos administrativos o falta de gestión en sus operaciones comerciales (Mendoza y Salazar, 2023).

La Librería Dinámica 1, empresa, con una larga trayectoria que ha logrado consolidarse en el sector comercial debido al compromiso de sus propietarios y administradores con sus clientes, buscando únicamente el bienestar del usuario externo. Dicho desarrollo se ha visto afectado por una estructura administrativa que no hace planificar, organizar, controlar y mejorar sus procesos automáticamente como la era actual lo exige.

Razón por la que en la presente investigación se busca proponer una metodología de procesos que permita diagnosticar cuellos de botella y conducir a la mejora de los procesos administrativos de la Librería Dinámica 1. En ese contexto objetivo es ofrecer una guía práctica que permita identificar debilidades y aplicar acciones de mejora adaptadas a la realidad de las pequeñas empresas familiares de Ecuador.

La estructura del estudio es en capítulos así; el Capítulo I sustenta el marco teórico y conceptual, y los principales modelos administrativos relacionados con las gestión en empresas familiares; en el Capítulo II se describe la metodología a utilizar, el enfoque, los métodos y el análisis e interpretación de la información recopilada; el Capítulo III describe el diagnóstico situacional actual de la empresa; y el Capítulo IV presenta un modelo integral para la mejora enfocado de los procesos operativos, así como el manual de funciones que normará los procedimientos empresariales.

Antecedentes

Las micro y pequeñas empresas familiares en el Ecuador según la Superintendencia de Compañías (2021) alcanzaron el 85 % del sistema empresarial, las cuales son responsables de aspectos importantes como el empleo y de sostener la dinámica económica local. No obstante, diversos estudios Como Carreño et al, (2021), afirman que la falta de profesionalización en la gestión administrativa es la principal debilidad de las pequeñas industrias y negocios.

En la costa ecuatoriana, específicamente en la ciudad de Milagro el empirismo ha incursionado en la administración de varias empresas familiares, situación que las hace vulnerables a los cambios del mercado y un mundo en constante evolución respecto a la demanda de servicios. La Librería Dinámica 1 ha crecido en ventas lo cual ha posicionado su marca, pero sus prácticas informales en la toma de decisiones, el manejo de inventarios y la asignación de funciones no terminan de dejarla desarrollar.

El Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2021–2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS 8 y 9, que promulgan fortalecer la gestión administrativa en pequeñas empresas como elemento esencial para fomentar el trabajo decente y la innovación, son directrices para que la Librería Dinámica 1 pueda analizar y mejorar los procesos administrativos para el desarrollo social y económico de la comunidad de Milagro (Secretaría Nacional de Planificación, 2021; ONU, 2022)

Planteamiento del problema

En muchas empresas familiares de Ecuador, la administración depende de la experiencia acumulada por sus propietarios, más que de procesos formales o documentación técnica. Esto genera una gestión reactiva, poco estructurada y con dificultades para la planificación y el control interno (Chiavenato, 2021).

La estructura organizativa Librería Dinámica 1 se basa en que los miembros de la familia desempeñen múltiples actividades sin tener roles claramente establecidos y básicamente una deficiencia en el aspecto normativo como ausencia de manuales de procedimiento, de políticas operativas, ni sistemas que respalden la toma de decisiones, razón por la que las actividades se ejecutan de forma intuitiva, poco técnica lo que

ocasiona errores en el manejo del inventario y desinformación sobre stocks en el momento de la atención al cliente.

El requerimiento de insumos se realiza sin una base sólida que garantice la necesidad, sino que se lo hace a criterio del encargado, aumentando el riesgo de errores. Al no existir pautas escritas ni reglamentos, ni manual de funciones donde claramente se estipulen los roles por puesto de trabajo, los colaboradores asumen sus funciones según criterios individuales, minimizando eficiencia operativa y limita la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas actuales del mercado, en un entorno cada vez más riguroso y competitivo es menester reemplazar las prácticas administrativas tradicionales porque afecta la sostenibilidad del negocio.

Formulación del problema

¿Cómo elaborar una propuesta metodológica que permita diagnosticar y fortalecer los procesos administrativos de la empresa familiar Librería Dinámica 1 de Milagro, considerando su estructura organizacional y su cultura de gestión?

Preguntas de investigación

¿Cuáles serían las teorías y modelos administrativos que respaldan la mejora de procesos y un correcto funcionamiento general en empresas familiares?

¿Cuál es el diseño metodológico más viable para evaluar procesos administrativos de una empresa familiar, en la que se integre tanto enfoques cualitativos como cuantitativos?

¿Cómo operan actualmente los procesos administrativos en la Librería Dinámica 1 y cuáles serían las principales debilidades y oportunidades de mejora?

¿De qué manera una propuesta metodológica, que sea ajustada y personalizada para la Librería Dinámica 1, podría mejorar la gestión administrativa general de la empresa?

Delimitación de la investigación

La investigación se delimita geográficamente en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, Ecuador, considerando esta localidad por su relevancia económica y la presencia significativa de empresas familiares en el sector comercial. Temporalmente,

el estudio se desarrolló entre octubre de 2024 y enero de 2026, considerando el levantamiento de datos cuantitativos (registros operativos y análisis documental) y cualitativos (entrevistas y observación directa) realizados en distintas fases del proceso investigativo. En cuanto a la delimitación temática, la investigación se enfoca en el diagnóstico y mejora de los procesos administrativos en una empresa familiar dedicada al comercio de artículos escolares y de papelería. Las unidades de información son el propietario los colaboradores y los documentos generados en la operación de la empresa

Limitaciones del estudio

El presente estudio fue una investigación de caso aplicado a una microempresa familiar, en la que se presentaron ciertas limitaciones. En primer lugar, existió una baja calidad y escasa estandarización en el registro administrativo, puesto que se trataba de registros manuales, y en algunas ocasiones también se utilizaron registros incompletos, lo que obligó a establecer interpretaciones y/o a realizar estimaciones en base a la información que se encontró disponible.

En segundo lugar, el acceso a registros recientes fue limitado, puesto que no todos los documentos contaban con actualizaciones después de marzo de 2025, limitando así el análisis comparativo de datos más actuales.

En tercer lugar, la limitación del tiempo para el levantamiento de la información fue otra condición negativa, ya que las entrevistas al propietario y colaboradores se desarrollaron en un tiempo restringido, lo que pudo limitar la profundidad de algunas respuestas o preguntas. Asimismo, al tratarse de un estudio con mayoritariamente un enfoque cualitativo, la información llegó a depender en una gran medida de los informantes clave, lo que puede implicar un cierto grado de subjetividad o sesgo de los resultados.

Por último, aunque se llevó a cabo una validación preliminar de los instrumentos mediante revisión experta y prueba piloto, esta no alcanzó un nivel estadístico avanzado, pues la naturaleza aplicada y el alcance del estudio implementado lo condicionó.

Justificación

El estudio busca contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa en pequeñas empresas familiares ecuatorianas mediante una propuesta metodológica aplicable, realista y alineada con las necesidades de negocios que operan con recursos limitados. La intención no es introducir transformaciones complejas, sino proporcionar

una guía práctica para identificar problemas, ordenar procesos y optimizar la toma de decisiones.

La Librería Dinámica 1 ha crecido gracias al esfuerzo familiar y al compromiso de sus fundadores; sin embargo, el entorno empresarial actual exige procesos claros, comunicación eficiente y una administración que combine la experiencia empírica con criterios técnicos. La investigación no solo beneficiará a la empresa objeto de estudio, sino también a otras pymes familiares con problemáticas similares.

El trabajo se enmarca en la línea de investigación “Organización y dirección de empresas” y se articula con los ODS y políticas del Plan Nacional de Desarrollo, al promover la mejora continua y la sostenibilidad empresarial.

Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica para el diagnóstico y mejora de los procesos administrativos en la empresa familiar Librería Dinámica 1 de Milagro, con el propósito de optimizar la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

Objetivos específicos

Analizar las teorías y modelos administrativos aplicables para conocer y mejorar determinados procesos en empresas familiares

Establecer un método de investigación que contenga técnicas de carácter cualitativo-cuantitativo para reconocer la gestión administrativa de la empresa.

Examinar la situación actual de los procesos administrativos en Librería Dinámica 1, reconociendo todas sus condiciones y áreas de mejora.

Establecer una propuesta metodológica adaptada a la empresa para optimizar su gestión administrativa eficazmente.

Capítulo I.

Marco teórico, conceptual y referencial para propuesta de mejora de procesos administrativos

En este capítulo se proponen las bases conceptuales, así como las teorías administrativas clásicas y contemporáneas que orientan el diagnóstico y la mejora de los procesos en las empresas familiares, además de modelos metodológicos aplicables a contextos locales como el de la ciudad de Milagro.

Fundamentación teórica

La propuesta metodológica parte del modelo de mejora continua PHVA planteado por Deming (1986), el cual plantea un proceso cíclico que permite planificar acciones, ejecutarlas, evaluar resultados y aplicar correcciones con la finalidad de obtener eficiencia en la organización.

Según Chiavenato (2017), la mejora de los procesos administrativos tiene que adaptarse al contexto operativo de las pequeñas empresas, dándole prioridad a la simplicidad, la claridad de roles y la retroalimentación de la información. Así mismo, Robbins (2018) afirma que la implementación de controles básicos en combinación con una comunicación efectiva y un liderazgo participativo fomenta el desarrollo de la cultura organizacional orientada al aprendizaje y la eficiencia.

De esta forma, el modelo propuesto plantea una integración de procesos, personas y herramientas que aseguran su aplicación realista, sostenible y adaptable a los recursos de la librería.

Fundamentos de la administración

Fayol (1949) afirmó que en todo proceso administrativo se deben observar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, estas actividades, conocidas como el proceso administrativo, continúan siendo la base de la gestión moderna (Chiavenato, 2021). En las pequeñas empresas familiares, no se siguen estos procedimientos lo que genera confusión y errores en las decisiones por no partir de un proceso estructurado.

Autores como Robbins y Coulter (2018) entienden a la administración como un proceso flexible, donde la planificación y el control constituyen un entorno en constante

evolución. En empresas como la Librería Dinámica 1, estos procesos son relevantes, dada la necesidad organizar sus actividades sin perder la esencia familiar característica.

Modelos administrativos

Los marcos de referencia que explican cómo se estructura, organiza y gestiona una empresa son los modelos administrativos, los cuales permiten comprender la dinámica interna organizacional, permitiendo identificar las oportunidades de mejora en sus procesos. Para Librería Dinámica 1, su aplicación es importante para automatizar la gestión y fortalecer la toma de decisiones para el bienestar del cliente en el afán también de que el negocio sea sostenible en el tiempo.

Modelo clásico de Henri Fayol

Uno de los principales exponentes de la teoría clásica de la administración es Fayol, quien propuso que toda organización debe sustentarse en 14 principios, entre los que destacan la división del trabajo, la unidad de mando, la autoridad y disciplina, entre otros (Fayol, 1949). Principios basados en establecer orden, eficiencia y claridad en las responsabilidades de quienes asumen roles administrativos.

Fayol también planteó cinco funciones esenciales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, no obstante este modelo fue concebido para grandes organizaciones industriales, sus fundamentos siguen siendo aplicables a pequeñas empresas familiares, puesto que constituyen una guía estructurada de organización administrativa (Chiavenato, 2021).

Para Librería Dinámica 1, el modelo de Fayol permite definir roles, estandarizar actividades y organizar los procesos, característicos de pequeñas empresas que los gestionan empíricamente centralizándose comúnmente en el dueño o emprendedor, dejando como debilidad una gran dependencia.

Roles gerenciales de Mintzberg

El trabajo directivo a partir de diez roles gerenciales, según Mintzberg (1973) se agrupó en tres categorías principales: los roles interpersonales, que incluyen al representante, líder y enlace; los roles informacionales, conformados por el monitor, difusor y portavoz; y los roles decisionales, del que forma parte el emprendedor, como proveedor de recursos y responsable de solucionar conflictos. En este orden es evidente

la diversidad de funciones que un gerente asume para tomar decisiones efectivas dentro de una organización.

En las empresas familiares este modelo es muy útil dado que, los administradores o propietarios cumplen varias funciones en de forma simultánea lo que ocasiona sobrecarga laboral y una deficiente gestión, al contrario, si se reconocen los roles ayuda a separar tareas, delegar responsabilidades y mejorar la comunicación interna mejorando el ambiente laboral (Robbins, 2018).

Los roles para la toma de decisiones en Librería Dinámica 1, especialmente en lo que respecta a la asignación de recursos y la solución de conflictos recaen únicamente en el propietario.

Modelo de Gestión por Procesos

La gestión por procesos plantea revisar las organizaciones con base en actividades como: entradas, procedimientos, salidas y responsables, lo cual permite reconocer la existencia de repeticiones, ineficiencias o duplicidad de actividades que imposibilitan el desarrollo continuo (Harrington, 2018).

En Librería Dinámica 1, la gestión por procesos es una herramienta útil que hace posible organizar tareas, documentar actividades que tradicionalmente se ejecutan de manera intuitiva y fundamentalmente organizar los procesos administrativos. La implementación de este modelo en la Librería Dinámica 1 optimizaría procesos como compras, control de inventario, ventas y servicio al cliente.

Balanced Scorecard

Implementado por Kaplan y Norton (1996), evaluó el desempeño organizacional desde cuatro aristas, la perspectiva financiera pensada en medir la rentabilidad y eficiencia financiera empresarial; la perspectiva del cliente considera la satisfacción, fidelización y valor percibido como elemento tangible a mejorar; la de procesos internos en donde se considera que la eficacia y eficiencia de los procesos operativos, administrativos son fundamentales para el desarrollo organizacional; y la de aprendizaje y crecimiento pensada en el bienestar del recurso humano.

Aunque se usa comúnmente en grandes empresas, su versión simplificada ha demostrado ser útil en pequeñas empresas al permitir medir indicadores básicos como ventas, satisfacción del cliente y eficiencia operativa (Kaplan R. S., 2001).

En la Librería Dinámica 1, un Balanced Scorecard adaptado permitiría monitorear aspectos clave como la rotación de inventario, las quejas o el nivel de satisfacción del cliente, los tiempos de atención en el servicio y la capacitación del personal, proporcionando una visión integral del desempeño de la empresa y facilitando la toma de decisiones estratégicas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Lo cual contribuiría a mejorar la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad del negocio.

Modelo de Mejora Continua Kaizen

El objetivo de este modelo es optimizar procesos gradualmente a través de la eliminación de desperdicios y resaltando al personal y su participación activa como pilar fundamental de la organización (Imai, 2018). Este busca generar cambios temporales sin la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero, por lo que es aplicable en empresas familiares.

La aplicación del enfoque Kaizen en la Librería Dinámica 1 buscaría la mejora continua de sus actividades cotidianas. Las acciones que se encontrarían dentro de este plan serían trabajar de forma progresiva en la corrección de errores relacionados con el inventario y el manejo del stock, la incorporación de prácticas sostenibles dentro del negocio. Además, este modelo permitiría atender de mejor manera las necesidades de los clientes y realizar ajustes en los procesos administrativos para hacerlos más ágiles y ordenados.

Los diferentes modelos administrativos expuestos ofrecen alternativas eficientes para analizar y mejorar la gestión de la Librería Dinámica 1. Su integración permite comprender varios factores importantes tales como la estructura organizacional, el papel que desarrolla el administrador, la relevancia de los procesos y la necesidad de evaluar el desempeño. Para llevar a cabo la propuesta metodológica que orientará el diagnóstico y mejora de los procesos administrativos de la empresa, es útil el uso de estos modelos.

Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas de Gersick, (1977) planteó que toda organización es un sistema abierto que interactúa con su entorno, desde esta visión los procesos administrativos no deben verse de forma aislada, sino como componentes interdependientes. En el caso de las empresas familiares, los subsistemas familiar y empresarial se influyen mutuamente. Las decisiones que benefician a la familia pueden afectar la estructura de la empresa y viceversa, por lo que se requiere un equilibrio entre los intereses personales y organizacionales.

En esta teoría se revisan las causas de porqué los negocios familiares se mantienen en el tiempo y cuáles son las principales causas por las que desaparecen, especialmente cuando hay cambios generacionales. En este estudio, cuyo origen del negocio es una empresa familiar esta teoría permite entender el contexto y su dinámica, para tratar de predecir los posibles resultados a lo largo del tiempo.

Enfoque del proceso administrativo

Las funciones principales del proceso administrativo son planear, organizar, dirigir y controlar. Fayol (1949) definió el proceso administrativo sentenció que toda organización debe acatar estas acciones para lograr un funcionamiento ordenado de manera cíclica y continua.

En las empresas familiares, no siempre están formalizadas estas etapas, en la Librería Dinámica 1, no existe un sistema de control con procedimientos documentados, lo que dificulta evaluar la eficiencia de la gestión operativa y administrativa.

Diagnóstico organizacional

La situación interna de una empresa para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora son integrante del diagnóstico organizacional (Pérez, 2022).

Destaca el análisis FODA, desarrollado a partir de los trabajos de Humphrey (2002) y popularizado en toda evidencia administrativa que analice procesos y procedimientos basados en diagnosticar sus debilidades para convertirlas en fortalezas, minimizando sus amenazas de forma que se conviertan en oportunidades; también son importante el modelo de las 7S de McKinsey, propuesto por Waterman, Peters y Phillips (1980); y el diagrama causa–efecto de Ishikawa (1985).

Los problemas en la comunicación, la toma de decisiones o la asignación de recursos, son identificados fácilmente con estas herramientas, de forma que estos aspectos que resultan críticos en empresas familiares donde las responsabilidades suelen mezclarse con los lazos afectivos, sean susceptibles de mejora continua.

Además de las técnicas clásicas los métodos participativos donde los propios colaboradores intervienen en el diagnóstico también son susceptibles de incorporar el proceso de diagnóstico, mejorando la calidad de la información y fomentando el compromiso con la administración en los cambios propuestos (Molina, 2023).

Dentro de esta investigación, el diagnóstico organizacional se considera el primer paso para elaborar un diagnóstico de la situación de los procesos administrativos de la Librería Dinámica 1, en el que se determinen las debilidades, los cuellos de botella y las oportunidades de mejora. Existen herramientas que permiten hacer un diagnóstico. Sin embargo, para el presente trabajo se utiliza un diseño metodológico mixto que combina métodos cualitativos y de análisis de procesos, los cuales resultan más idóneos en el caso de una microempresa familiar.

En el caso de esta investigación, la herramienta que se considera más idónea es el diagrama causa–efecto de Ishikawa, el modelo de las 7S de McKinsey y el mapeo de procesos BPMN, dado que permiten abordar tanto las causas de los problemas de la gestión organizacional como la compatibilidad de la organización en su estructura y en la secuencia de sus procesos operativos. Estas herramientas se aplicarán en forma articulada en el Capítulo III, como fundamento del diagnóstico y como insumos para la formulación de la propuesta metodológica de mejora.

Mejora continua de procesos

La mejora continua se basa en la idea de que cualquier proceso puede perfeccionarse gradualmente a través de pequeños ajustes sistemáticos, fomentando un entorno laboral que valora el aprendizaje y la calidad (Amaya et al., 2020). En este contexto, el ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), propuesto en un inicio por Shewhart y difundido posteriormente por Deming (1986), junto con los principios de la Gestión Lean realizados por Womack y Jones (1996), componen metodologías fundamentales para reducir desperdicios, aumentar el desempeño de la empresa y

mantener la disciplina en la gestión de los procesos. Para una empresa familiar, como lo es la Librería Dinámica 1, utilizar la mejora continua requiere una correcta planificación, supervisión y un compromiso diario con el trabajo y la satisfacción del cliente.

Herramientas metodológicas para el diagnóstico organizacional

Entre las principales se encuentran el análisis FODA y PESTEL, aunque recientemente se han sumado otras herramientas metodológicas del contexto administrativo de una organización, las cuales contienen elementos cualitativos y cuantitativos, fomentando diagnósticos positivos e interactivos. A continuación, se presentan tres de ellas, con base en fuentes clásicas y recientes.

Diagrama Causa–Efecto, Ishikawa

El diagrama de causa–efecto, desarrollado por Ishikawa (1985), permitió identificar las causas raíz de un problema dentro de los procesos organizacionales. Tradicionalmente se representa en forma de “espina de pescado”, clasificando las posibles causas en categorías como métodos, materiales, mano de obra, maquinaria, entorno y medición.

Desde la perspectiva clásica, Ishikawa (1985) consideró esta herramienta como un medio para identificar las causas raíz de los problemas organizacionales, lo que facilita la selección de decisiones correctivas. Estudios más recientes de Pérez y Espinoza (2022) enfatizó su utilidad en micro y pequeñas empresas, ya que permite examinar fallas administrativas sin la necesidad de sistemas de información formales y análisis estadísticos sofisticados.

Consistente con lo mencionado anteriormente, esta investigación utiliza el diagrama de causa y efecto como su principal herramienta diagnóstica, ya que permitirá identificar sistemáticamente las causas que afectan las ineficiencias en la gestión administrativa de Librería Dinámica 1, particularmente en las áreas de inventario, servicio al cliente y control administrativo.

Par ello se utilizan tablas en las que se puede encontrar fácilmente la relación causa y efecto antes mencionado.

Modelo de las 7S de McKinsey

Waterman, (1980) propuso el modelo 7S de McKinsey, que evalúa siete dimensiones internas de la organización: estrategia, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, personal y valores compartidos.

De acuerdo con Molina (2023), este modelo resultó eficaz para analizar de manera integral el funcionamiento de microempresas, ya que permite detectar desequilibrios entre la estrategia y la práctica cotidiana.

El modelo 7S ayudará a la Librería Dinámica 1, a entender cómo la estructura familiar y los estilos de liderazgo influyen en la eficiencia administrativa del negocio.

Waterman (1980) ideó el modelo 7S como un marco para evaluar la coherencia interna de las grandes organizaciones, estudios recientes como Molina, (2023) demostró su eficiencia al aplicarlos a microempresas y negocios familiares puesto que permiten realizar análisis integral de los elementos formales e informales de la gestión (Molina, 2023).

El modelo 7S en esta investigación se lo utiliza para entender hasta qué punto la estructura familiar, el estilo de liderazgo y los sistemas informales influyen en los procesos administrativos de Librería Dinámica 1. Identificar aquellos procesos hará posible corregir inconsistencias entre la estrategia, las prácticas diarias y los valores compartidos, aspectos importantes que forman parte de la estrategia metodológica propuesta.

Mapeo de Procesos, Business Process Mapping – BPMN

Esta herramienta permite graficar el flujo de actividades dentro de una empresa, siguiendo la secuencia lógica de tareas y los responsables de cada administrativa a ejecutar. Von Rosing et al. (2019) afirmó que el BPMN permite detectar redundancias, cuellos de botella y puntos críticos de control que pueden ser solucionados con la metodología adecuada.

Autores como Bello et al. (2023) confirmó que aplicar el mapeo en empresas familiares posibilita estandarizar procedimientos sin alterar la flexibilidad

organizacional interna de empresas familiares. Para la Librería Dinámica 1, esta herramienta permitirá describir de gráficamente los procesos actuales de gestión y control de inventario, identificando actividades que pueden simplificarse o automatizarse.

El mapeo de procesos se ha utilizado para ilustrar y estandarizar las actividades organizacionales desde la perspectiva clásica de Champy & Hammer, (1993). (Von Rosing et al. 2019; Bello et al., 2023) destacó su utilidad en empresas familiares, haciendo posible visualizar los procesos reales sin comprometer la flexibilidad operativa.

En Librería Dinámica 1, el mapeo de procesos servirá como una herramienta de diagnóstico para mejorar el flujo de servicio al cliente y la gestión de inventario, enfocada en identificar cuellos de botella, tareas realizadas innecesariamente que consumen recursos que podrían ser aprovechados en otras actividades y acciones que requieren procedimientos operativos estándar, para construir un marco metodológico orientado a la mejora de procesos.

Contraste de enfoques y postura adoptada

Cada una de las herramientas mencionadas aborda el diagnóstico desde una perspectiva diferente. Mientras el FODA y el PESTEL permiten observar factores externos e internos de manera general, el diagrama de Ishikawa profundiza en las causas específicas de los problemas; el modelo 7S ofrece una visión integral de los elementos que componen la organización; y el mapeo de procesos representa de manera operativa la secuencia real de las actividades.

Autores clásicos como Ishikawa (1985) y Waterman (1980) aportaron los fundamentos teóricos que aún hoy siguen vigentes. No obstante, autores contemporáneos como Molina (2023), Pérez y Espinoza (2022) demostraron su aplicación práctica en empresas familiares latinoamericanas, reforzando su pertinencia.

Con base en esta revisión, la presente investigación adoptará un enfoque combinado que integra el análisis FODA, el diagrama de Ishikawa y el mapeo de procesos, ya que esta combinación permite comprender tanto las causas estructurales de las ineficiencias como la secuencia de las actividades que deben mejorarse en la Librería Dinámica 1.

Cultura organizacional y cambio

Toda empresa tiene un contexto especial que se implanta desde su formación y tiene que ver con la forma de cómo se maneja interna y externamente, la misma que tiene que ver directamente con la cultura organizacional. Dicho esto, la cultura organizacional influye directamente en el éxito de cualquier mejora administrativa. Schein (2019) definió como el conjunto de valores, hábitos y creencias compartidas por los miembros de una organización.

En las empresas familiares, esta cultura suele estar marcada por la confianza, la lealtad y la toma de decisiones centralizada. Sin embargo, también puede generar resistencia al cambio (Pazmiño, 2018).

La revisión teórica y metodológica muestra que el diagnóstico de los procesos administrativos de las empresas familiares necesita un enfoque integral que haga uso de metodologías tanto tradicionales como modernas. Hemos adoptado un enfoque metodológico aplicado que combina el análisis de la causa y la evaluación de la cohesión organizacional con la representación gerencial de los procesos.

El diagrama de Ishikawa, el modelo 7S de McKinsey junto con el mapeo de procesos permitirá medir sistemáticamente cuál es la situación actual de la Librería Dinámica 1, reconocer las debilidades con las que cuenta y el potencial de mejora existente. Asimismo, fortalecer la formación de una propuesta metodológica con el fin de optimizar los procesos administrativos del negocio y la sostenibilidad del negocio.

Aunque existen múltiples herramientas disponibles, se seleccionan las más prácticas en función al contexto del negocio y los recursos con los que cuenta. Adicionalmente, se debe recordar que para presentar cualquier propuesta de mejora, esta debe respetar los valores familiares de origen, y a la vez lograr incorporar prácticas que fortalezcan la profesionalización y la gestión basada en datos, así como el uso de herramientas administrativas modernas y de efectividad comprobada a través de estudios.

Marco conceptual

El marco conceptual reúne los términos fundamentales que permiten comprender los elementos teóricos aplicados en la propuesta de mejora de los procesos administrativos de la empresa familiar Librería Dinámica 1. Su desarrollo parte de definiciones ampliamente reconocidas, así como de modelos administrativos y conceptos esenciales para analizar el funcionamiento interno de organizaciones pequeñas.

Administración

La administración es el proceso mediante el cual una organización coordina recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz. Según Koontz y Weihrich (2012), administrar significa planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, las cuales son funciones fundamentales en toda empresa. De igual forma, Robbins y Coulter (2018) señalaron que la administración moderna requiere ser flexible y adaptarse al entorno que siempre se encuentra en constante cambio.

En la Librería Dinámica 1, las actividades de administración se llevan a cabo de manera empírica y sin procedimientos formales, por lo que es necesario conocer el presente concepto, para así comprenderlo y proponer mejoras fundamentadas y eficaces. La Librería Dinámica 1 carece de planificación formal y de mecanismos de control, por lo que el proceso administrativo es clave para diseñar una propuesta que ordene sus operaciones.

Ciclo PHVA Planificar–Hacer–Verificar–Actuar

El Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) ciclo de Deming o ciclo PDCA es una metodología de mejoras continuas en gestión de calidad y gestión de procesos (Deming, 1986). Este modelo fue desarrollado por Walter A. Shewhart y se fue popularizando por W. Edwards Deming como herramienta para el proceso de mejora de la eficiencia y la efectividad en las organizaciones: El ciclo está formado por las cuatro fases Planificar, donde se definen los objetivos y los procesos a ejecutar, para conseguir los resultados esperados; Hacer, en la que se llevan a cabo las actividades planificadas; Verificar, en la que se analizan los resultados y se confrontan los

resultados obtenidos con los objetivos definidos en la planificación y Actuar, que se centra en la mejora o la corrección que se toman sobre la base de los resultados de la verificación (ISO, 2015).

Este modelo también se encuentra recogido en los sistemas de gestión de calidad que establece la norma ISO 9001:2015, que se basa en el ciclo PHVA como aspecto fundamental en la mejora continua de los procesos organizacionales. El ciclo PHVA permite integrar la planificación estratégica con la ejecución operativa, garantizando la retroalimentación y la gestión cada vez más optimizada de la gestión administrativa.

Procesos administrativos en PYMES familiares

Según Gersick et al. (1997), las empresas familiares son sistemas en los que interactúan la familia, la propiedad y el negocio, lo que genera dinámicas particulares en la toma de decisiones, estas empresas suelen operar con procesos informales y dependientes de la experiencia del propietario.

La informalidad es el principal problema identificado, por lo que se requiere estructurar los procesos para mejorar su desempeño.

Waterman (1980) explicó que la efectividad depende de siete elementos: estrategia, estructura, sistemas, estilo, habilidades, personal y valores compartidos. Es útil para identificar aspectos internos que deben alinearse para mejorar los procesos.

Modelo de gestión por procesos

Champy & Hammer (1993), plantearon que los procesos deben analizarse, mapearse y mejorarse de manera continua para incrementar la eficiencia, reducir costos y optimizar recursos dentro de las organizaciones. Este enfoque permite visualizar la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados, en lugar de departamentos aislados, favoreciendo la coordinación y la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos.

En el caso de la Librería Dinámica 1, el modelo de gestión por procesos constituye la base para identificar cuellos de botella, redundancias y áreas de oportunidad en los procedimientos administrativos, facilitando la propuesta de mejoras que incrementen la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción de clientes y colaboradores.

Mejora continua

La mejora continua se relaciona directamente con el tema de investigación, ya que la propuesta metodológica busca diagnosticar y optimizar los procesos administrativos de la empresa familiar Librería Dinámica 1 mediante la aplicación de pequeños cambios progresivos en su forma de trabajo. De acuerdo con Deming (1986), este enfoque permite mejorar los procesos sin generar rupturas drásticas en la operación diaria, mientras que para Pande et al. (2000) contribuye a reducir errores, estandarizar actividades y elevar la calidad del servicio.

En el contexto de esta investigación, la mejora continua resulta especialmente pertinente, debido a que Librería Dinámica 1, al ser una pyme familiar, requiere soluciones prácticas, de bajo costo y fáciles de implementar que permitan ordenar sus procesos administrativos, fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia operativa sin necesidad de grandes inversiones.

Empresa familiar

Una empresa familiar se define como aquella en la que la propiedad y la gestión son controladas por miembros de una misma familia Lansberg, (1999) señaló que la informalidad y la toma de decisiones intuitiva son características frecuentes, lo cual afecta la eficiencia.

La Librería Dinámica 1, que se identifica actualmente como empresa familiar, ha venido llevando a cabo sus actividades administrativas de forma empírica, esto es, con una fuerte dependencia de la experiencia del propietario y del trabajo de los miembros de la familia. Aunque este modelo ha permitido a la librería asegurar la continuidad del negocio, la inexistencia de procedimientos formales, de mecanismos de control y de documentación de los procesos ha dado lugar a dificultades en la gestión cotidiana, entre las que destacan la duplicidad de funciones, la no planificación, la comunicación interna escasa y la ausencia de indicadores que aporten información sobre la eficiencia de las actividades.

El escenario familiar actual, marcado por un contexto de crecimiento de la competencia y clientes más exigentes, necesita de las pequeñas empresas establecer procesos administrativos claros, medibles y enfocados en la mejora continua; los procesos no estandarizados y la gestión de los mismos guiados por la intuición limitan

las capacidades de respuesta a los cambios de la clientela y dificultan la adopción de decisiones estratégicas.

Las tareas de control de inventario, atención al cliente y registro de ventas se ejecutan también en forma manual o sin criterios de homogeneidad, lo que genera errores, retrabajos y pérdida de información; estas debilidades inciden negativamente tanto en la rentabilidad del negocio como en la satisfacción del cliente. Y la satisfacción del cliente es un factor determinante para alcanzar la sostenibilidad del negocio.

Capítulo II.

Diseño de la metodología de la investigación para propuesta de mejora de procesos administrativos

Llevar a cabo los procesos administrativos de forma adecuada es de suma importancia para el crecimiento de las empresas familiares, especialmente en situaciones donde las decisiones son tomadas basándose mayoritariamente en experiencias que en procesos formales. En este sentido, el presente trabajo se orienta al análisis de la administración que maneja la empresa familiar Librería Dinámica 1, con el propósito de comprender cómo se llevan a cabo los procesos internos y determinar cuáles son las oportunidades de mejora que aporten a una gestión más organizada y eficaz. Para ello, se implementa un enfoque metodológico con técnicas cualitativas y cuantitativas, con la que se obtiene una visión integral del funcionamiento del negocio, desde la percepción de sus participantes activos hasta la medición objetiva de sus principales actividades administrativas.

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con predominancia cualitativa, porque busca comprender en profundidad la forma en que se ejecutan los procesos administrativos dentro de la empresa familiar *Librería Dinámica 1*. Según Corona (2018) comprendió cómo se planifica, organiza, dirige y controla el negocio, desde la percepción de los involucrados, mediante el análisis de información como las relaciones familiares y formas actuales de gestión, elementos que influyen en la toma de decisiones.

Con la información obtenida, este trabajo se ubica dentro de lo pragmático, según Creswell (2014), planteó que se debe priorizar la resolución de problemas utilizando métodos prácticos por encima de discusiones teóricas. Esta idea es adecuada para microempresas familiares como Librería Dinámica 1, ya que el análisis cualitativo ayuda a comprender la dinámica cultural interior y el cuantitativo, facilita la medición de otros aspectos necesarios como la operación de inventarios y jornadas de atención al cliente.

Hernández Sampieri et al. (2021) señaló que en organizaciones de menor tamaño, el uso de métodos cualitativo-cuantitativo es mucho mejor que usar solo el cualitativo

o el cuantitativo, pues o no existirían los datos necesarios para validar KPI o no se contaría con matices humanos. Por ejemplo, con las entrevistas se revela un caso de centralización y así mismo se cuenta con cifras numéricas por errores en stock. Al obtener los dos tipos de datos, estos se complementan y se alinea con las PYMES ecuatorianas, en dónde la triangulación de los datos proporciona mejores resultados.

Tipo y diseño de investigación

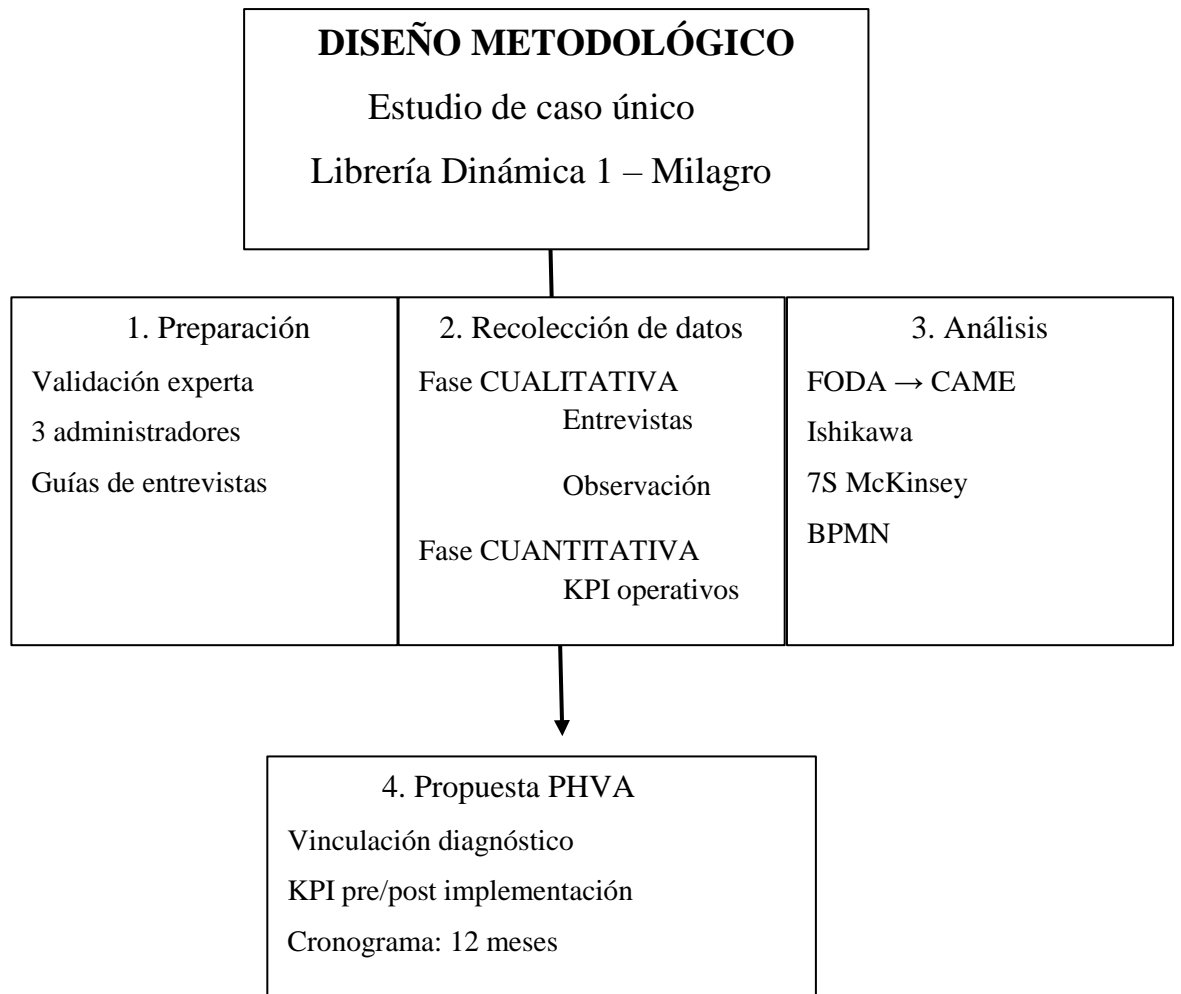
La investigación es de tipo descriptiva, porque se orienta a describir los procesos administrativos existentes tal como se presentan, evidenciando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora (Hernández Sampieri & Mendoza Torrez, 2021). En la investigación se utilizará para detallar los procesos actuales y documentar como opera Librería Dinámica 1.

En cuanto al diseño es no experimental porque no se manipulan las condiciones del estudio, sino que se analiza la realidad tal como presentó Hernández et al. (2021). En la presente investigación se utilizará para estudiar las situaciones en que se realizan los procesos en Librería familiar. El diseño de investigación será transversal porque se ejecuta en un tiempo establecido con inicio y fecha de culminación.

El flujo se describe en cuatro etapas principales: preparación de instrumentos con validación experta, recolección secuencial de datos cualitativos mediante entrevistas y observación, análisis integrado con herramientas como FODA y matriz CAME, y formulación de la propuesta PHVA.

Inspirado en el fundamento de casos únicos de Yin (2018), el diseño no experimental y transversal refleja el estado presente en un periodo determinado, facilitando la triangulación convergente donde se integran datos cualitativos y cuantitativos para detectar carencias como la falta de manuales de funciones.

Esta figura facilita la comprensión del lector y denota la coherencia lógica del proceso, desde la muestra intencional de participantes hasta el análisis que respalda el Capítulo III.



Nota. Elaboración propia con base en Yin (2018) para estudios de caso únicos y Hernández Sampieri et al. (2021) para diseños mixtos secuenciales. El flujo secuencial garantiza coherencia desde la validación hasta la propuesta práctica para la microempresa familiar.

Población y muestra

En una investigación de estudio de caso, la población está compuesta por documentos y todas las áreas, actividades administrativas y personas involucradas en la gestión interna de la empresa Librería Dinámica 1, incluyendo propietarios, colaboradores y responsables de los procesos de atención, inventario, compras y administración.

Esta delimitación permite comprender la estructura real del negocio y observar directamente cómo se desarrollan los procesos administrativos que requieren mejora.

Muestra

Se trabajó con una muestra específica en la que participan individuos con información relevante que aportar.

En este estudio, la muestra se encuentra integrada por:

- El propietario.
- Dos trabajadores encargados de ventas e inventario.
- Documentos internos básicos disponibles (facturas, cuadernos de registro, comprobantes simples, entre otros).
- Observación directa de las actividades cotidianas de la librería.

La muestra utilizada resulta eficaz porque reúne a quienes se encuentran directamente relacionadas en los procesos administrativos y logran reconocer las deficiencias y oportunidades de mejora.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnica de investigación cualitativa se utiliza la entrevista en profundidad, aplicada al propietario y a los colaboradores clave de la empresa. Según Hernández Sampieri (2021), la entrevista recogió información referente a las prácticas administrativas de Librería Dinámica I.

También se utilizó la observación directa, como técnica para registrar cómo se ejecutan las actividades administrativas principales como la Gestión de Inventarios, el proceso de atención al cliente, el registro de ventas y la toma de decisiones.

Dado el enfoque mixto del estudio se emplearán indicadores clave de desempeño KPI, como componente cuantitativo los cuales permitirán medir de manera objetiva ciertos aspectos operativos de los procesos administrativos. Los KPI serán utilizados como apoyo para identificar el estado actual de los procesos y sustentar la propuesta metodológica de mejora.

Instrumento Guía de Entrevista a Profundidad

La guía de entrevista se destina a obtener información detallada sobre la organización, ejecución y control de los procesos administrativos de la empresa, así como identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde la perspectiva de los actores clave. El cuestionario consta de 7 preguntas, tal como se muestra en la tabla 1, cuyos encuestados son colaboradores de la organización.

Tabla 1. Entrevista a profundidad

Tabla 1 Entrevista a Profundidad

Pregunta / Contenido	Respuesta
P.1 ¿Cómo se estructuran las áreas administrativas y quiénes participan en cada proceso?	
P. 2 ¿Qué procedimientos se siguen para planificar compras, ventas e inventario?	
P. 3 ¿Cómo se realiza el seguimiento de las actividades y quién verifica su cumplimiento?	
P.4 ¿Cuáles son los pasos para atender a los clientes y registrar sus pedidos o quejas?	
P. 5 ¿Cómo se registran, controlan y reponen los productos en la librería?	
P.6 ¿Qué estrategias se aplican para motivar al personal y mantener una comunicación efectiva?	
P. 7 Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera que podrían optimizarse en los procesos administrativos?	

Nota. Elaboración propia

Instrumento Ficha de Observación

A fin de complementar la información conseguida a partir de la entrevista a profundidad, se adaptó una Ficha de Observación directa como instrumento de recolección, la cual permitió estructurar la observación del principal proceso administrativo desarrollado en la Librería Dinámica 1 y en el que se hizo hincapié en variables como la atención al cliente, la gestión del inventario, los procesos de administrativos, la comunicación interna y el ambiente laboral en la Librería.

Dicha ficha estaba estructurada en cinco dimensiones, una por cada proceso y 15 ítems de observación distribuidos en las categorías que ya se han descrito anteriormente. En la Figura 2 se muestra el formato de la Ficha de Observación directa utilizada para el diagnóstico. Dada su estructura con recuadros y esquemas, se presenta en forma de figura no editable.

Figura 2. Ficha de Observación directa para el diagnóstico de procesos administrativos en la Librería Dinámica 1

Actividad / Proceso				
Atención al cliente: interacción con clientes y manejo de quejas	Tiempo de atención	Interacción con el cliente		Manejo de solicitudes
Gestión de inventario	Registro de productos S/N	Control de existencias		Manejo de stock y reposición
Procesos administrativos	Registro de ventas	Emisión de facturas		Seguimiento de compras y pagos
Comunicación interna	Existe buena comunicación entre el personal S/N	Existe buena comunicación entre el propietario y los colaboradores S/N		El flujo de información es bueno
Ambiente laboral y motivación	El personal es participativo S/N	La actitud del personal frente a las tareas es buena S/N		El ambiente colaborativo es bueno S/N

Figura 2. Ficha de Observación

Nota. Elaboración propia

Procedimiento de recolección de datos

La recopilación de datos se realizó de forma presencial en Milagro durante el período 2024–2025 mediante observación directa y análisis documental. Posteriormente, en el año 2026, se aplicaron entrevistas semiestructuradas al propietario y colaboradores como complemento para profundizar y validar la información obtenida en la fase inicial del estudio.

Se analizaron los procesos administrativos desde múltiples perspectivas, entrevista al propietario y al personal responsable de ventas, inventario y administración; las entrevistas, con una duración entre 30 y 45 minutos. En el Anexo A se encuentra el registro fotográfico del levantamiento de datos a través de las entrevistas al dueño del negocio y en el Anexo B a los empleados y clientes.

Mediante la guía de observación se pudo registrar el proceso de atención al cliente, control de inventarios, ventas y comunicación interna en diferentes días y horarios mediante fichas de registro.

Los procesos administrativos tales como facturas, registros de ventas, listas de inventarios, notas de crédito y registros de compras fueron analizados y registrados en fichas de registro.

El levantamiento de información se llevó a cabo mediante la técnica de la entrevista semiestructurada a la librería de Carlos Tipán Brito, al propietario y a tres colaboradores de la librería, cuyo objetivo fue captar las condiciones reales de los procesos administrativos, operativos y de atención a los clientes; se optó por esta técnica de entrevista como forma de obtener información directa del detalle y del contexto de las prácticas cotidianas de la librería.

Especificaciones del levantamiento de datos

De acuerdo con lo que ha referido la librería, las entrevistas se realizaron de manera cara a cara con el propietario de la librería y los colaboradores de la misma, en estas instalaciones que tienen la librería, que se localizan en el barrio central de la ciudad, durante la segunda semana del mes de enero del año 2026. Cada interlocutor pudo tener una duración promedio de 25 a 35 minutos y desarrollándose en un ambiente de tranquilidad y laboral que fue autorizado por el propietario. Asimismo, se utilizó una

guía de preguntas previamente elaborada (ver Anexo 1) que permitía orientar la conversación, pero sin restringir la espontaneidad de las respuestas.

La revisión del contenido fue realizada por tres expertos en administración de empresas, quienes evaluaron las preguntas abiertas vinculadas a los procesos administrativos y, siguiendo el método propuesto por Hernández Sampieri et al. (2021), asignaron puntajes superiores al 85%, lo que permitió asegurar su validez.

También se llevó a cabo un ensayo inicial en la guía de entrevistas para asegurar la fiabilidad del estudio. La triangulación de métodos refuerza la validez de la investigación, ya que las entrevistas logran obtener las opiniones del propietario y del personal, la observación directa permite identificar los movimientos reales del inventario, y los indicadores de desempeño evalúan la periodicidad de los conteos, que podría pasar de realizarse cada seis meses a efectuarse de manera mensual. Este proceso de validación garantiza que los instrumentos realmente midan lo que se busca analizar, y que se disminuyan los posibles sesgos en estudios de caso único, como el de la Librería Dinámica 1, donde la dinámica familiar puede influir en los resultados.

Procedimientos para el procesamiento de la información

La información se procesó usando matrices de análisis cualitativo a través de fichas de análisis para reconocer los procesos vinculados con la organización, control y ejecución de los procesos administrativos del negocio.

En el Anexo C se muestran fotografías de cómo se lleva actualmente el inventario y otros procesos.

Para la observación directa se utilizan fichas estructuradas con las que se documentaron el funcionamiento real de los procesos administrativos en la Librería Dinámica 1 como la mostrada en la Figura 1.

Para el componente cuantitativo como los indicadores clave de desempeño KPI se utilizaron fichas de registro con las que se documentó procesos como el control de inventarios estos indicadores se analizaron de manera simple y comparativa, sin aplicar

pruebas estadísticas, con el propósito de apoyar el diagnóstico y sustentar la propuesta metodológica de mejora.

Tabla 2. Matriz de análisis cualitativo

Categoría de análisis	Subcategoría	Indicadores cualitativos	Fuente de información	Técnica	Interpretación esperada
Gestión administrativa	Planificación	Existencia de objetivos, planificación diaria o mensual, previsión de compras y ventas	Propietario / Documentos internos	Entrevista / Observación	Identificar si la planificación es formal o empírica y su impacto en la operación
	Organización	Distribución de funciones, asignación de tareas, roles definidos	Propietario / Colaboradores	Entrevista	Determinar el nivel de orden interno y claridad en responsabilidades
	Dirección	Estilo de liderazgo, toma de decisiones, comunicación interna	Propietario / Colaboradores	Entrevista	Analizar cómo la dirección influye en la eficiencia del trabajo diario
	Control	Registro de ventas, inventarios, seguimiento de resultados	Documentos / Observación	Observación directa	Evidenciar debilidades en el control administrativo y financiero
Procesos administrativos	Gestión de inventarios	Métodos de control, reposición de productos, pérdidas o quiebres de stock	Colaboradores / Observación	Entrevista / Observación	Identificar errores, duplicidades o ausencia de registros
	Atención al cliente	Forma de atención, tiempos de respuesta, manejo de reclamos	Colaboradores / Clientes	Observación	Evaluar la calidad del servicio y oportunidades de mejora
	Registro de ventas	Uso de registros manuales o digitales, exactitud de la información	Documentos internos	Observación	Analizar la confiabilidad de la información administrativa
Mejora continua	Identificación de problemas	Reconocimiento de fallas en procesos, disposición al cambio	Propietario / Colaboradores	Entrevista	Determinar la conciencia organizacional sobre la mejora
	Aplicación de mejoras	Uso de ajustes progresivos, cambios en la forma de trabajo	Propietario	Entrevista	Evaluar si se aplican principios de mejora continua de forma empírica
	Cultura organizacional	Compromiso con la calidad, aprendizaje y orden	Todo el personal	Entrevista / Observación	Analizar la viabilidad de implementar una propuesta metodológica
Empresa familiar	Relación familia-empresa	Influencia de vínculos familiares en decisiones administrativas	Propietario	Entrevista	Identificar ventajas y limitaciones propias del negocio familiar
	Continuidad del negocio	Visión a futuro, interés en mejorar procesos	Propietario	Entrevista	Evaluar la disposición para implementar mejoras sostenibles

Nota. Elaborado a partir la selección de análisis cualitativo

El diseño metodológico del estudio mostrado en la Tabla 2 se centra en un enfoque descriptivo de carácter cualitativo, apoyado en técnicas e instrumentos como entrevistas en profundidad, observación directa y el análisis de indicadores de

desempeño. Cabe indicar que se han descartado herramientas descritas en el marco conceptual como son el diagrama de Ishikawa y el modelo modelo 7S de McKinsey.

En cambio, se eligió el uso de herramientas de diagnóstico aplicadas a la realidad del negocio con la finalidad de permitir comprender con mayor exactitud su funcionamiento, poder reconocer los procesos administrativos vigentes y describir cómo es la dinámica de trabajo tanto del propietario Carlos Tipán como del personal a su cargo, en los distintos niveles de antigüedad y jerarquía.

Este enfoque resulta para este investigador el más adecuado porque está en su poder la capacidad de facilitar evidencias y rasgos propios de una microempresa familiar, especialmente porque la gestión se concentra en una sola persona de la cual se tiene acceso y donde la planificación y el control no se encuentran formalmente definidos.

Capítulo III

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

En este capítulo se hace un diagnóstico de la situación de los procesos administrativos de la empresa familiar Librería Dinámica 1, buscando identificar sus debilidades, limitaciones y oportunidades de mejora.

El diagnóstico es una de las etapas fundamentales de la investigación porque permite saber cómo se están llevando a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control de esta empresa, así como los procesos de gestión de inventario y atención al cliente.

En el diagnóstico, se usa la información recogida por medio de las entrevistas en profundidad y la observación directa, más los indicadores clave de desempeño KPI formulados en el Capítulo II. Con esa información obtenida se produce un diagnóstico cualitativo y un diagnóstico cuantitativo, los cuales permiten responder a la situación administrativa de la empresa y sirven para orientar las acciones de mejora que se plantearán en el Capítulo IV.

Descripción general de la empresa

Síntesis histórica

La Librería Dinámica 1 es una empresa familiar, con sede en la ciudad de Milagro, de la provincia del Guayas, que se dedica a la venta de artículos de papelería escolar, artículos de oficina, papelería en general y material didáctico. A lo largo de su historia, la librería, ha llegado a ser reconocida como un negocio "serio" para quienes son sus principales clientes: los estudiantes, los profesores y los profesionales de la ciudad, gracias al esfuerzo y dedicación del propietario del negocio y de los colaboradores que dan importancia a la atención individual del cliente.

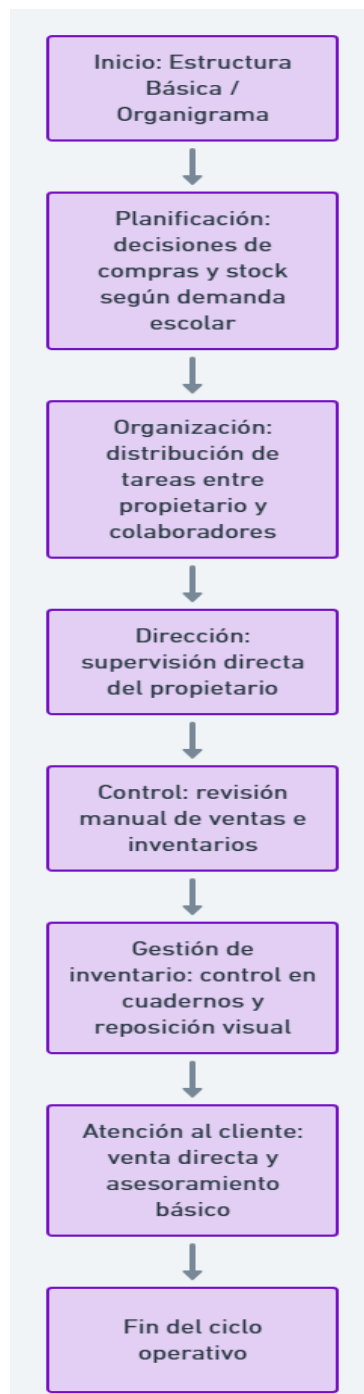
Su organización administrativa se mantiene de forma tradicional, ya que las decisiones fundamentales recaen en el propietario, algo que es habitual en las microempresas familiares del Ecuador.

La venta al por menor de artículos escolares y de oficina, la gestión de pedidos y reposición del stock, la atención al cliente en el mostrador, el control básico de la facturación y del registro de las ventas y la compra de suministros y artículos a proveedores locales son las principales actividades de la empresa. La gestión

administrativa todo queda supeditada a la voluntad del propietario lo que representa un riesgo en el ejercicio de la continuidad operativa y de la viabilidad del negocio en sí, una excesiva centralización de las decisiones puede limitar la eficiencia y dificultar la forma en que se responde a riesgos o variaciones del mercado.

Figura 2

Procesos operativos administrativos diagrama de flujo



Nota. Elaboración propia

1. Planificación

El diagnóstico evidencia que no se pone en práctica un proceso de planificación formal. Las decisiones se toman de forma empírica, basándose únicamente en la experiencia acumulada por el propietario sin que exista una técnica o método que las sustente. Desde el punto de vista administrativo, esta situación implica una falta de control sobre los recursos y una inadecuada proyección de la demanda, lo cual puede generar desabastecimiento o, por el contrario, exceso de inventarios que afectan negativamente la eficiencia operativa (Koontz et al., 2012; Robbins y Coulter, 2018).

Existen evidencias de que el propio director, el Sr. Carlos Tipán Brito, es quien gradúa las compras únicamente cuando los empleados de bodega informan que un producto se ha terminado, como cuadernos o colores, lo que demuestra la ausencia de proyecciones y análisis previos de consumo o ventas. En consecuencia, la planificación escrita y presupuestaria es inexistente o eventual, limitando la anticipación necesaria para la toma de decisiones estratégicas, tal como advierte la literatura administrativa sobre la importancia de la planificación sistemática en las organizaciones (Chiavenato, 2017; Drucker, 2004).

2. Organización

No se identifican áreas funcionales definidas ni una estructura organizativa formal, ya que todas las actividades recaen sobre el propietario, sin evidencia de delegación de funciones ni división del trabajo. Esta situación se contrapone a los principios de la teoría clásica de la administración, especialmente a los planteamientos de Henri Fayol, quien sostiene que la división del trabajo, la autoridad y la jerarquía son fundamentales para alcanzar la eficiencia organizacional (Fayol, 1916; Chiavenato, 2017).

Desde la perspectiva de la empresa familiar, la concentración de funciones en el propietario es una práctica común en microempresas, pero constituye una limitante para el crecimiento y la planificación del trabajo a largo plazo. La evidencia observada “no hay áreas, solo hay un pedido y un comprador que es el mismo dueño” confirma la inexistencia de áreas funcionales, manuales de funciones y procedimientos, lo que da lugar a una estructura organizativa informal y altamente centralizada, característica de

empresas con bajo nivel de formalización administrativa (Gersick et al., 1997; Robbins y Judge, 2017).

3. Dirección

La toma de decisiones y el control de las operaciones evidenciadas, se llevan a cabo por el propietario casi en su totalidad, por lo que posee un estilo de liderazgo autocrático y centralizado. Imposibilitando la participación y el compromiso por parte de colaboradores.

Si bien este tipo de liderazgo puede facilitar la rapidez en la ejecución de decisiones en pequeñas empresas, también genera una sobrecarga de funciones en el directivo, quien asume simultáneamente tareas operativas, administrativas y estratégicas (Robbins y Judge, 2017; Chiavenato, 2017).

La comunicación organizacional que presenta el negocio es informal, debido a que no cuentan con canales documentales o reuniones periódicas, sino apoyándose en interacciones verbales o el uso de WhatsApp. Esta gestión la posibilidad de que existan errores o la información sufra de distorsiones al no existir mecanismos formales de retroalimentación. La literatura indica cuando no se cuenta con óptimos sistemas de comunicación, se reduce la eficacia y afecta la coordinación de las actividades cotidianas (Koontz et al., 2012; Robbins y Coulter, 2018).

4. Control

Los procedimientos de control administrativo no cuentan con indicadores de gestión ni un sistema constante de estudio. El control es realizado de manera empírica y esporádica, lo que es lo contrario a los postulados de la teoría del control administrativo, la cual explica claramente que es necesario medir los resultados obtenidos basándose en los objetivos planteados, para lograr una toma de decisiones informada (Chiavenato, 2017; Horngren, Sundem y Stratton, 2014).

Los resultados del previo estudio, demuestran que el control de inventarios no es realizado ni tres veces al año y los registros contables se alejan de ser adecuados para llevar un correcto funcionamiento. Esta baja frecuencia de control y la ausencia de

indicadores incrementan las posibilidades de que se cometan errores operativos y debilitan la gestión financiera, tal como señalan los estudios sobre control interno y administración financiera en pequeñas empresas (Gitman y Zutter, 2015; Robbins y Coulter, 2018).

5. Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es manual y reactiva, sin el uso de sistemas automatizados ni métodos de control continuo, lo cual resulta crítico considerando que el inventario es un factor determinante para la liquidez, los costos operativos y la satisfacción del cliente. Una gestión inadecuada del inventario puede provocar roturas de stock o sobreacumulación de productos, afectando directamente la eficiencia del negocio (Heizer, Render y Munson, 2020; Ballou, 2004).

La evidencia documental muestra que el propietario realiza revisiones visuales del inventario y registra las necesidades en una libreta o en hojas de Excel, efectuando pedidos solo cuando se informa una escasez inminente. Esta práctica confirma la ausencia de planificación de compras y de control sistemático, lo que dificulta la detección de pérdidas y limita la capacidad de respuesta ante la demanda, tal como señalan los modelos modernos de gestión de inventarios (Slack, et al., 2016; Chopra y Meindl, 2019).

6. Atención al cliente

El servicio al cliente es percibido como efectivo, pero carece de procesos estandarizados, lo que genera variabilidad en los tiempos de atención y en los procedimientos según el tipo de cliente y la disponibilidad del propietario. Si bien este enfoque favorece la relación personal con clientes habituales, limita la escalabilidad del negocio y dificulta la capacitación de nuevos colaboradores, tal como advierte la literatura sobre gestión de servicios (Kotler y Keller, 2016; Zeithaml et al., 2018).

La evidencia muestra que los pedidos mayoristas, los descuentos y la coordinación de ventas son gestionados directamente por el Sr. Carlos Tipán Brito, principalmente a través de WhatsApp y atención presencial. La ausencia de protocolos y estándares formales de atención refleja un bajo nivel de formalización del servicio, lo

que puede afectar la fidelización y la sostenibilidad del negocio a largo plazo, de acuerdo con los modelos de calidad del servicio y experiencia del cliente (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Kotler y Keller, 2016).

Análisis cuantitativo

Al observar los datos recabados se evidencia una notable variación de ventas en la librería, de inadvertir un importe del orden de los \$ 20.000 mensuales (enero-marzo) a un monto en torno a los \$ 100.000 mensuales (abril-junio) en datos que corresponden a la temporada escolar, implicando un crecimiento del 400 % de las ventas estacionales, lo que ejerce presión a la operación sobre inventario, atención al cliente y control administrativo. El negocio no cuenta con sistemas formales de medición ni control, por lo que los siguientes KPI son elaborados al recibir información de observaciones de campo y estimaciones extraídas de la entrevista.

El presente análisis cuantitativo contribuye de forma complementaria al diagnóstico cualitativo, al aportar los elementos numéricos que respaldan las debilidades que han sido observadas en la planificación, organización y control, para tener una perspectiva más amplia de la gestión administrativa de la empresa. Los datos utilizados en el presente análisis fueron obtenidos a partir de observaciones de campo y estimaciones verbales ofrecidas por el propietario de la Librería Dinámica 1.

Tabla 3. Matriz de análisis cuantitativo

Indicador	Fórmula de cálculo	Resultado estimado	Interpretación / Observación
Tiempo promedio de atención al cliente	Σ tiempos de atención / n° clientes	7 minutos promedio	El tiempo promedio es de 7 minutos, aunque puede variar bastante (3-12 minutos). Esto depende mucho de si el dueño se encuentra presente o no.
Exactitud del inventario	Existencias reales /	85 %	Las diferencias se dan principalmente por el uso de

	Existencias registradas $\times 100$		registros manuales y porque el control del inventario se realiza pocas veces al año.
Retrabajo administrativo	Nº correcciones en facturas / Nº total de facturas $\times 100$	10 %	Las facturas deben corregirse o anularse debido a errores cometidos durante su emisión, lo que genera trabajo adicional desgastante.
Productos en sobrestock o escasez	Nº productos fuera de nivel óptimo / Nº total de productos $\times 100$	25 %	Como los productos no se encuentran en el nivel adecuado, entonces hay un desorden entre artículos de temporada y productos con poca rotación.
Satisfacción del cliente (estimada)	Nº clientes satisfechos / Nº total de clientes $\times 100$	90 %	La satisfacción de los clientes es alta principalmente por la buena atención. Sin embargo, los tiempos de espera irregulares pueden causar ciertas molestias.
Frecuencia de inventario físico	Nº inventarios realizados / año	1 o 2 veces/año	Esta poca cantidad resulta insuficiente, especialmente en épocas de mayor demanda.
Índice de centralización	Nº decisiones tomadas por el dueño / Nº total decisiones $\times 100$	95 %	La mayoría de las decisiones, aproximadamente el 95 %, dependen directamente del dueño, lo que limita la autonomía del personal.

Tabla 2 Indicadores de Desempeño KPI Propuestos

Con el fin de profundizar el diagnóstico de los procesos administrativos de la Librería Dinámica 1, se definieron indicadores operativos simples que permitieron cuantificar los resultados obtenidos a partir de la observación directa.

Estos indicadores se construyeron considerando variables observables en el funcionamiento diario del negocio, tales como tiempos de atención, control de inventarios, nivel de centralización de decisiones y satisfacción del cliente. La información se recolectó mediante registros manuales, observación cronológica de los procesos y estimaciones basadas en la frecuencia de ocurrencia de eventos durante el período de análisis.

Para calcular el tiempo promedio de atención al cliente, se registraron los minutos utilizados en la atención de distintos clientes en diferentes momentos de la jornada laboral tal como se muestra en el registro fotográfico de los anexos. Luego se obtuvo el promedio mediante la suma de los tiempos individuales y su división entre el número total de clientes atendidos. Según los cálculos, se observa que no se puede definir un tiempo de atención establecido pues durante el levantamiento de los datos se presentaron muchas variaciones significativas con intervalos que oscilan entre 3 y 12 minutos, dependiendo del tipo de solicitud y la participación directa del propietario en ciertos casos, lo que pone de manifiesto la falta de estandarización en el proceso de atención.

En cuanto a la exactitud del inventario, se compararon las existencias físicas reales con las cantidades que constan en los registros manuales y en las hojas de cálculo que utiliza la librería. El resultado estimado del 85 % refleja desbalance, que se deben a que el control del inventario se lleva de forma manual y a que existen muy pocas verificaciones físicas al año, lo cual provoca diferencias en la información utilizada para la toma de decisiones.

Para el retrabajo administrativo, se verificó la cantidad de facturas anuladas o corregidas y el total de facturas emitidas. Con lo cual arrojó un porcentaje del 10 %, denotando que existen ciertos errores frecuentes en datos como nombres de clientes o precios. Lo cual se asocia a la inexistencia de controles previos o revisiones en el indica la existencia de errores frecuentes en datos como nombres de clientes o precios, lo cual se asocia a la falta de controles previos y revisiones al momento de generar facturas.

Reconociendo aquellos artículos que no se encontraban dentro de su nivel óptimo de inventario y el total de productos comercializados se consiguió el indicador de

productos en sobrestock o en escasez. El resultado fue del 25 %, lo que demuestra un desequilibrio entre productos altamente demandados en temporada escolar y aquellos rezagados, por lo que no se ha planificado un correcto inventario.

En cuanto a la satisfacción del cliente, esta se obtuvo a partir de la observación directa del comportamiento de los clientes que frecuentan el negocio, la recurrencia y las manifestaciones verbales durante la atención. El resultado obtenido del 90 % es muy favorable, pues denota un alto nivel de satisfacción asociado al trato personalizado; aunque, las conversaciones realizadas en el momento de atención generan demoras que podrían afectar el servicio en períodos de alta demanda.

Finalmente, la frecuencia de inventario físico y el índice de centralización permitieron analizar el nivel de control existente y delegación en la organización. Pues al realizar inventarios solo una o dos veces al año no resulta conveniente ni factible para un negocio con alta estacionalidad, mientras que el índice de centralización del 95 % demuestra una dependencia casi total del propietario para la toma de decisiones, lo que dificulta la continuidad del negocio ante ausencias o sobrecarga de funciones.

Identificación de debilidades, limitaciones y oportunidades de mejora

Para el diagnóstico de los procesos administrativos de la Librería Dinámica 1 se usaron herramientas de análisis estratégico y organizacional que permiten evaluar factores internos y externos que inciden en su correcto funcionamiento. Específicamente, se utilizaron el análisis FODA, que permite un mejor reconocimiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y la matriz CAME, que permite transformar dicho diagnóstico en líneas estratégicas de acción orientadas a la mejora. Además, se aplicó la observación directa como técnica cualitativa, con el fin de optimizar los resultados obtenidos, al contrastar la información presente y comprender la dinámica real de los procesos administrativos.

Análisis del FODA

Conforme se evidencia en el análisis del FODA, la Librería tiene fortalezas de la atención personalizada básica y la experiencia empírica del dueño de la librería básico, lo cual le ha permitido sostener una base estable de clientes. Sin embargo, las

debilidades internas están más en prevalencia, sobre todo en lo que hace la organización, el control y la formalización formalizada de los procesos.

Las oportunidades externas son varias: el crecimiento sostenido que tiene el mercado escolar, la posibilidad de modernizar los procesos administrativos con herramientas digitales muy accesibles. En cuanto a amenazas externas, éstas son la competencia técnica y la alta estacionalidad de las ventas, las cuales pueden llevar a la insuficiencia del negocio si no se gestiona afortunadamente. De acuerdo a lo explicado se ha resumido los resultados en la Tabla 2.

Matriz FODA

Tabla 3 FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. El propietario cuenta con experiencia previa y buenos conocimientos en el área comercial.	O1. El movimiento del mercado escolar aumenta notablemente entre abril y junio.
F2. La atención directa y personalizada permite lograr un alto nivel de satisfacción entre los clientes (90 %).	O2. Existe la posibilidad de adoptar herramientas digitales sencillas para mejorar la gestión y el control del inventario.
F3. La librería mantiene una buena imagen y relación con clientes mayoristas.	O3. En zonas urbanas se registra un crecimiento en la demanda de útiles escolares.
F4. Se ha iniciado el uso de facturación electrónica como apoyo a los procesos administrativos.	O4. Se presentan oportunidades para establecer acuerdos o colaboraciones con instituciones educativas locales.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. No se cuenta con una planificación formal ni con una correcta estructura organizativa.	A1. La competencia aumenta debido a librerías que operan con sistemas más automatizados.

D2. No hay un buen control administrativo debido a la falta de indicadores o instrumentos.	A2. Las variaciones por estación en las ventas afectan la estabilidad del flujo de caja.
D3. La toma de decisiones recae mayoritariamente en el propietario.	A3. En temporadas de alta demanda pueden presentarse errores operativos que provoquen cierta pérdida de clientes.
D4. Los procesos de atención al cliente y manejo de inventarios no están estandarizados.	A4. Cambios futuros en la normativa tributaria o en los requisitos electrónicos podrían generar dificultades de adaptación.
D5. Hay pocos registros contables y no se cuenta con manuales de procedimientos.	A5. La ausencia o rotación de personal representa riesgos para la continuidad operativa.

Ya que se utilizó la matriz FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, para analizar la empresa de manera interna y externa, lo subsecuente es realizar un análisis CAME Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar para responder a cada uno de los hallazgos encontrados en la matriz FODA y sobre cada ítem establecer una acción que será parte de las iniciativas de la propuesta del Capítulo IV.

Matriz CAME Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar

MATRIZ CAME

CAME	Descripción
Corregir (Debilidades)	Es necesario mejorar la planificación del negocio, definir indicadores básicos y ordenar los procedimientos, además de reducir la concentración de decisiones solamente en el propietario.
Afrontar (Amenazas)	Se debe considerar el impacto de la competencia con sistemas automatizados y de la estacionalidad de las ventas.
Mantener (Fortalezas)	Es importante conservar la atención personalizada y la buena imagen del negocio, ya que son aspectos indispensables.

Explotar (Oportunidades)	Existen posibilidades de mejora a través del uso gradual de herramientas digitales, la creación de alianzas con instituciones educativas y el aprovechamiento de los picos de demanda.
---------------------------------	--

El funcionamiento de la Librería Dinámica 1 se basa principalmente en la experiencia y presencia del propietario, aunque se evidencian falencias en la planificación, el control y la gestión administrativa.

Ficha de observación directa

Tabla 4. Ficha de Observación directa para el diagnóstico de procesos administrativos en la Librería Dinámica 1

Actividad / Proceso	Aspectos observados	Resultado	Observaciones cualitativas
Atención al cliente	Tiempo de atención	Variable (3 a 12 min)	El tiempo depende de la complejidad del pedido y la disponibilidad del propietario.
	Interacción con el cliente	Positiva	Trato amable y personalizado; clientes frecuentes muestran fidelidad.
	Manejo de solicitudes y quejas	Informal	No existe registro formal de reclamos; se resuelven verbalmente.
Gestión de inventario	Registro de productos (S/N)	Parcial	Se registran productos en Excel, pero no todos los artículos están actualizados.
	Control de existencias	Manual	Los empleados de bodega informan verbalmente sobre faltantes.

	Manejo de stock y reposición	Reactivo	Los pedidos se realizan solo cuando los productos se agotan.
Procesos administrativos	Registro de ventas	Electrónico	Se emiten facturas electrónicas; no hay libro diario ni mayor.
	Emisión de facturas	Eficiente	El proceso se realiza al momento de la venta.
	Seguimiento de compras y pagos	Manual	El propietario lleva un control básico en agenda y hojas de cálculo.
Comunicación interna	Comunicación entre el personal (S/N)	Parcial	Existe comunicación verbal directa, sin registros ni reuniones formales.
	Comunicación entre propietario y colaboradores (S/N)	Sí	El propietario coordina directamente con cada empleado.
	Flujo de información	Regular	No hay estructura ni sistema formal de comunicación interna.
Ambiente laboral y motivación	Participación del personal (S/N)	Sí	El personal colabora cuando se le solicita, sin autonomía.
	Actitud frente a las tareas (S/N)	Buena	Muestran disposición, aunque con carga de trabajo en temporada alta.
	Ambiente colaborativo (S/N)	Buena	Relaciones interpersonales positivas, sin conflictos evidentes.

Fuente: Elaboración propia, a partir de observación directa (enero 2026).

Análisis de resultados de la observación

Mediante la observación directa se pudo visualizar la existencia de conductas y dinámicas operativas que ratifican los hallazgos que se habían ejecutado con anterioridad a partir del diagnóstico cualitativo común y cuantitativo.

En el proceso de atención al cliente, se pudo observar que el personal de la librería proporciona un servicio cordial y atencional, aunque los plazos son variables. Esto se debe a que existen carencias de procedimientos estandarizados y a que la figura del propietario se encuentra muy sobrecargada con la atención al cliente.

Con relación a la gestión de inventario, se constató que el registro de las existencias no está actualmente completamente actualizado. Dicha gestión válida la comunicación oral entre el personal de bodega y el propietario, lo que genera demoras en la reposición de stock y pone en riesgo que se ajusten a la baja las existencias o que existan productos que sobrepasen el límite de disponibilidad.

Con relación a los procesos administrativos, la librería cuenta con un sistema de facturación electrónica, pero no tiene registros contables y controles formales de las compras y pagos. Esto señala un impedimento en cuanto a la trazabilidad, y se restringe su capacidad para tomar decisiones respaldadas por datos.

La comunicación interna es funcional, pero su naturaleza completamente informal. La comunicación se realiza de forma oral y sin soportes documentales que permitan seguir acuerdos o tareas. Sin embargo, la relación interpersonal es buena y el clima laboral se describe como colaborativo y respetuoso.

En términos generales, la observación ratifica que la librería tiene una operación estable, pero dependiente de la figura del propietario. La falta de procedimientos escritos, sistemas de control y comunicación formal señala uno de los puntos débiles en cuanto a la administrativa en el negocio.

Entrevistas aplicadas a los actores clave del negocio

Tabla 5. Entrevista al Propietario

Pregunta	Respuesta del entrevistado
P.1 ¿Cómo se estructuran las áreas administrativas del negocio y quiénes participan en cada proceso?	No hay una estructura fija. Todos ayudan en varias tareas y yo superviso casi todo.

P.2 ¿Qué procedimientos se siguen para la planificación de compras, ventas e inventarios?	No tenemos un plan. Compramos cuando vemos que los productos se están acabando.
P.3 ¿Cómo se realiza el seguimiento de las actividades administrativas y quién verifica su cumplimiento?	Yo reviso de vez en cuando que todo esté bien, no usamos controles ni indicadores.
P.4 ¿Cuáles son los pasos establecidos para la atención al cliente y el manejo de pedidos o quejas?	No hay pasos definidos. Atendemos al cliente en el momento y resolvemos los problemas hablando.
P.5 ¿Cómo se registran, controlan y reponen los productos en la librería?	Los productos se anotan en cuadernos y se reponen cuando falta algo.
P.6 ¿Qué estrategias se aplican para motivar al personal y mantener una comunicación efectiva?	Hablamos directamente y el trato es cercano, no hay programas de motivación.
P.7 Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera que podrían optimizarse en los procesos administrativos?	Deberíamos organizarnos mejor y llevar registros más claros.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista al propietario

Tabla 6. Entrevista al Personal de Ventas

Pregunta	Respuesta del entrevistado
P.1 ¿Cuáles son sus funciones principales dentro del área de ventas?	Atendemos a los clientes, vendemos y a veces ayudamos con el inventario.
P.2 ¿Cómo se realiza el proceso de atención al cliente desde el inicio hasta el cierre de la venta?	Cada uno atiende a su manera, no hay un proceso fijo.
P.3 ¿Qué procedimiento se sigue para el registro y control de las ventas realizadas?	Anotamos las ventas en cuadernos o avisamos al dueño.

P.4 ¿Cómo se coordina el área de ventas con el control de inventarios?	Cuando se acaba un producto, avisamos de palabra.
P.5 ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante el proceso de ventas?	A veces no hay productos porque no se controlan bien.
P.6 ¿Qué herramientas utiliza para registrar y controlar las ventas?	Usamos cuadernos y anotaciones a mano.
P.7 ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar el proceso de ventas?	Sería mejor tener un sistema para registrar las ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista al personal de ventas (enero, 2026).

Tabla 7. Entrevista al Responsable de Inventarios

Pregunta	Respuesta del entrevistado
P.1 ¿Cómo se realiza el registro y control del inventario de productos?	El inventario se anota en un cuaderno.
P.2 ¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza el inventario?	Se revisa solo cuando vemos que algo está por acabarse.
P.3 ¿Cuáles son los procedimientos para el ingreso y salida de productos?	No hay pasos fijos, se anota cuando se puede.
P.4 ¿Cómo se coordina el área de inventarios con el área de ventas?	Nos avisamos de palabra cuando falta algo.
P.5 ¿Se presentan faltantes o excesos de productos? ¿Cómo se manejan?	Sí hay faltantes, entonces se vuelve a pedir.
P.6 ¿Qué herramientas o métodos utiliza para el control del inventario?	Solo usamos cuadernos.
P.7 ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la gestión del inventario?	Haría falta un mejor control del inventario.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista al responsable de inventario (enero, 2026).

Tabla 8. Entrevista al Personal Administrativo

Pregunta	Respuesta del entrevistado
----------	----------------------------

P.1 ¿Cuáles son sus funciones principales dentro del área administrativa?	Ayudamos con los registros y papeles del negocio.
P.2 ¿Cómo se llevan los registros administrativos y financieros del negocio?	Todo se lleva a mano, no hay sistema.
P.3 ¿Qué procedimientos se siguen para el control de ingresos y egresos?	Se revisa el dinero al final del día.
P.4 ¿Cómo se organiza y archiva la documentación administrativa?	Los papeles se guardan en carpetas sin mucho orden.
P.5 ¿Qué herramientas utiliza para la gestión administrativa?	Usamos cuadernos y documentos físicos.
P.6 ¿Cómo es la comunicación con las demás áreas del negocio?	Hablamos directamente con los demás.
P.7 ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en los procesos administrativos?	Debería haber más orden y control.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista al personal administrativo (enero, 2026).

Interpretación de las entrevistas

Los resultados obtenidos de las entrevistas evidencian una gestión empírica y muy centralizada, donde el propietario es quien centraliza la mayor parte de las decisiones tanto operativas como administrativas. Esta evidencia coincide con la línea defendida por Gersick et al. (1997), quienes articulan que en las empresas familiares la toma de decisiones queda concentrada en el fundador o propietario, así como el escaso proceso de delegación de funciones y la informalidad de la estructura organizativa que se llega a expresar.

A la luz del proceso administrativo que Fayol (1949) propone planificar, organizar, dirigir y controlar puede observarse que no hay planificación formal y que tampoco hay organización estructurada para llevar a cabo las actividades, lo que se traduce en la inexistencia de áreas definidas y la informalidad en la asignación de tareas. La citada situación es el fiel reflejo de lo que explica Chiavenato (2021), al evidenciar que la falta de aplicación continua del proceso administrativo en pequeñas empresas genera desorden operativo y errores persistentes en la gestión.

El registro manual de las ventas y de los inventarios mediante cuadernos y sin tecnología en aplicaciones, es una de las evidencias de debilidad de los sistemas administrativos. Esta práctica es un argumento más a favor de lo que expresa el modelo de gestión por procesos (Champy y Hammer, 1993; Harrington, 2018), ya que el proceso no estandarizado ni documentado genera controlabilidad, riesgos de errores y limitaciones con respecto a la toma de decisiones que se basan en información válida. Aquí, el no cumplimiento de procedimientos formalizados para controlar inventarios y ventas desemboca en información obsoleta y escasa planificación operativa. En lo que respecta a los roles gerenciales según Mintzberg (1973) el responsable también cumple simultáneamente con los roles funcionales informativos, interpersonales, de toma de decisiones, entre otros, lo que da lugar a una gestión excesiva y a poca eficacia de la organización, tal y como también se refiere Robbins y Coulter (2018) cuando advierten que el hecho de que una sola persona acumule funciones afecta a la calidad de las decisiones, entre las cuales también se encuentra la coordinación interna.

La comunicación interna es informal y directa, no tiene documentos ni trazabilidad, pudiendo ser analizada a partir del modelo 7S de McKinsey (Waterman et al., 1980). En este modelo, se da a notar una desalineación entre los elementos "sistemas" y "estructura", ya que, si bien existe un buen "estilo" de liderazgo y unos valores compartidos positivos, los sistemas formales de control y comunicación no han sido desarrollados. Esta situación es característica del tipo de organización propia de las empresas familiares, en las que las relaciones personales son el sustituto de procedimientos formales (Molina, 2023).

Asimismo, las entrevistas muestran algunas fortalezas relevantes vinculadas a la cultura organizativa, como un buen clima laboral, buenas relaciones interpersonales y predisposición del personal en tratar de mejorar los procesos. Siguiendo a Schein (2019), estos valores compartidos constituyen una base valiosa para poder aplicar procesos de cambio organizacional si se respetan las características culturales de la organización.

En otras palabras, la información cualitativa confirma la coexistencia de fortalezas humanas y debilidades estructurales. Si bien el compromiso y la cercanía entre los colaboradores son un activo organizativo, la ausencia de planificación, control formal, estandarización de procesos e infraestructura tecnológica limitan el rendimiento administrativo. En efecto, esto avala la necesidad de que se aplique una propuesta de

mejora administrativa fundamentada en el proceso administrativo de Fayol, la gestión por procesos, el modelo 7S de McKinsey y el enfoque de mejora continua Kaizen tal como se desarrolla en el capítulo 4 y orientada a la profesionalización de la gestión manteniendo la esencia familiar de la organización.

CAPÍTULO IV

Propuesta de Implementación de PHVA e Indicadores

Este capítulo tiene como consideración principal el proponer un modelo práctico y adaptable que facilite que la Librería Dinámica 1 pueda realizar su gestión administrativa desarrollando los procesos de planificación, control e inventario utilizando herramientas sencillas y de fácil acceso.

La propuesta nace a partir de los resultados del diagnóstico situacional planteado en el capítulo anterior, donde queda de manifiesto una estructura operativa empírica y sin planificación formal, control documental y procedimientos estandarizados.

En consecuencia, es necesario presentar un modelo metodológico de mejora continua, apoyado en los principios del Ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), orientado a poder desarrollar una gestión más eficiente, medible y sostenible, a partir de las condiciones hay características que soporta la microempresa comercial familiar.

Descripción de la propuesta

Este apartado presenta el modelo general de mejora continua administrativa dada la Librería Dinámica 1, teniendo en cuenta el tamaño, los recursos disponibles y la dinámica interna de la misma. La propuesta se articula de una forma tal que sigue las fases del ciclo PHVA, de manera que en cada fase se definen qué objetivos se pretenden, qué acciones deben llevarse a cabo, quiénes son las personas responsables de ejecutarlas y qué mecanismos de control son los adecuados. Todo ello permite asegurar la trazabilidad del proceso y la medición de los avances de forma gradual.

Modelo general de mejora continua administrativa

La tabla que se presenta a continuación reúne las fases del modelo PHVA aplicado a la gestión administrativa de la librería. Cada fase fue definida tomando como base los principios de la mejora continua que establecía Deming (1986), así como de la norma ISO 9001:2015, adaptados a un escenario de microempresa comercial.

Tabla 9. PHVA

Fase	Objetivo principal	Acciones clave en la Librería Dinámica 1	Responsable
Planificar (P)	Establecer objetivos y procedimientos claros para las actividades administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar cronogramas de compras e inventarios trimestrales. - Definir responsabilidades del propietario, ventas e inventario. - Diseñar plantillas digitales para registros de ventas y control de stock. 	Propietario y personal administrativo
Hacer (H)	Implementar los procesos definidos y capacitar al personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar los nuevos formatos de registro. - Capacitar al personal en uso de herramientas digitales (Excel o Google Sheets). - Estandarizar los pasos de atención al cliente. 	Propietario y equipo de trabajo
Verificar (V)	Evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los indicadores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar mensualmente los KPI (ventas, tiempos de atención, errores, exactitud del inventario). - Registrar incidencias y sugerencias del personal. 	Propietario
Actuar (A)	Ajustar los procedimientos para corregir desviaciones y fortalecer el sistema.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar plantillas o procesos según resultados. - Incorporar mejoras en comunicación interna. - Reforzar controles administrativos. 	Propietario y equipo operativo

El modelo general de mejora continua administrativa aplica el ciclo PHVA de forma cíclica a los procesos críticos diagnosticados previamente. La observación directa y las entrevistas revelaron ineficiencias claras, como errores de stock en un 15%, una centralización casi total en el propietario y tiempos de atención que oscilan entre tres y doce minutos. A continuación, detallo cada fase con acciones específicas vinculadas a esos hallazgos, enfocándome en la gestión de inventario y la atención al cliente.

Al ejecutar la fase de Planificar, se establecen tanto los objetivos como responsables y recursos disponibles con la información recopilada. Para el inventario, considerando que el pico de ventas del 400% entre abril y junio, se debe crear un plan de compras anual personalizado en base a la estacionalidad de ventas de la empresa; se definen niveles mínimos y máximos de stock para mejorar la exactitud a un 95%, asignando un encargado; y se seleccionan proveedores según historial de compras. Para atención al cliente, se estandariza el proceso para reducir el tiempo de espera a menos de 5 minutos, además de capacitar mensualmente al personal para aprovechar la fortaleza del servicio personalizado, y también se fijan metas de satisfacción con encuestas digitales post-atención.

El momento de realizar las acciones propuestas la fase de Hacer. Se registra digitalmente las entradas y salidas para corregir errores del 15%, se hace un inventario físico mensual con doble verificación y se encargan compras menores al asistente para distribuir la carga adecuadamente. En cuanto a la atención al cliente, se aplica un manual con tiempos guías, se registran las interacciones del día a día y se prueban herramientas simples como WhatsApp Business para no perder el contacto con los clientes frecuentes.

Durante la fase de Verificar se valoran los resultados en base a las metas planteadas al inicio. En inventario se analiza la precisión mensual existente, así como la rotación de stock considerando la estacionalidad, también se revisa la delegación para mantener la centralización por debajo del valor establecido del 70 %, además de analizarse ciertas desviaciones con diagramas de causa-raíz. En el proceso administrativo de atención al cliente, se supervisa el tiempo promedio, las quejas por retrabajo y se evalúa la satisfacción para subirla a la meta establecida del 90 %, comparando con debilidades detectadas.

Finalmente, en Actuar se estandarizan los éxitos o se ajustan según sea necesario. Para inventario, se documentan procedimientos en un manual si la exactitud supera el 95%, o se reajustan proveedores si cae por debajo del 90%; se amplía la delegación si la centralización disminuye; y se reinicia el ciclo con datos frescos de ventas estacionales. En atención al cliente, se incorporan las mejores prácticas al manual si los tiempos bajan de cinco minutos, o se recapacita si no; se integran herramientas digitales si la fidelidad crece; y se retroalimenta al equipo para fomentar una cultura de mejora sostenida.

Indicadores de gestión KPI

Los indicadores de gestión KPI miden la efectividad de la propuesta y su aporte a la sostenibilidad de la organización; a la vez están alineados con las etapas del Ciclo PHVA, pues permiten verificar resultados "V" y actuar "en función de esos resultados" "A". De esta manera, al monitorear periódicamente variables como tiempos de atención, exactitud del inventario o satisfacción del cliente, la librería puede prever problemas, perfeccionar la asignación de recursos e, incondicionalmente, asegurar la continuidad operativa.

Tabla 10. KPI

Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Meta esperada
Tiempo promedio de atención al cliente	Σ tiempos / n clientes	Mensual	≤ 8 minutos
Exactitud del inventario	Existencias reales / registradas $\times 100$	Trimestral	$\geq 95 \%$
Retrabajo administrativo	Nº correcciones / Nº total de facturas $\times 100$	Mensual	$\leq 5 \%$
Satisfacción del cliente	Nº clientes satisfechos / total clientes $\times 100$	Semestral	$\geq 90 \%$

Frecuencia de control de inventario	Nº inventarios realizados / año	Anual	≥ 4 revisiones
-------------------------------------	---------------------------------	-------	------------------------

Vinculación de la propuesta con el diagnóstico

La propuesta de implementación del ciclo PHVA se basa directamente en los resultados del diagnóstico situacional presentado en el Capítulo III. Dicho diagnóstico permitió identificar varias debilidades estructurales a través de entrevistas, observación directa y el análisis FODA-CAME. Entre las principales debilidades detectadas se encuentran la ausencia de una planificación formal, la falta de manuales de funciones, controles de inventario poco frecuentes, una alta dependencia de las decisiones del propietario y una atención al cliente poco uniforme.

Luego de analizar el marco conceptual, se considera al ciclo PHVA como la herramienta útil y seleccionada para abordar estas debilidades de una forma constante y ordenada. En la fase de Planificar se definieron objetivos a partir de la información disponible, como el mejoramiento del nivel de control del inventario hasta un 85 %. En la etapa de Hacer, se buscó estandarizar los procesos planteados. Luego en Verificar, se evaluaron los resultados comparándolos con los valores iniciales. Y al final, en la fase de Actuar, se realizan los ajustes necesarios para mejorar continuamente, aprovechando fortalezas detectadas en la Librería dinámica 1 como son la fidelidad de los clientes y las oportunidades relacionadas con el uso de herramientas digitales.

La Tabla 11 compara KPI actuales con metas propuestas, mostrando cómo el PHVA aborda D1-D5 del FODA para que la propuesta sea realista y medible y además se ha asegurado una alineación con la matriz CAME para convertir debilidades en fortalezas

Tabla 11. Comparación KPI con Metas Propuestas

KPI	Estado Actual	Meta Propuesta (PHVA)	Corrección FODA (D1-D5)
------------	----------------------	------------------------------	--------------------------------

Exactitud inventario	85% (errores stock 15%)	95% (mensual)	D3: Control sistemático vía Verificar/Actuar
Frecuencia inventario	1-2 veces/año	Mensual	D3: Planificar revisiones estandarizadas
Tiempo atención cliente	3-12 min (prom. 7 min)	3-5 min (100% <5 min)	D5: Estandarizar Hacer con manuales

Recursos necesarios para la implementación

Los recursos que se presentan a continuación fueron definidos en la medida de las características desmesuradas de la microempresa y de su viabilidad para implementarlos. El objetivo es minimizar en costes, en favor de herramientas gratuitas y de la formación práctica del personal.

Tabla 12. Recursos

Tipo de recurso	Descripción	Costo estimado (USD)
Recursos humanos	Capacitación básica del personal (registro y control digital).	100
Materiales	Manuales de procedimientos y hojas de registro impresas.	60
Tecnológicos	Computadora con Excel o Google Sheets.	0–100
Tiempo	Implementación total en tres meses.	—

Cronograma de implementación

Los tiempos de ejecución fueron estimados a partir de la disponibilidad operativa de la librería y la secuencia lógica del Ciclo PHVA, dado que cada fase

requiere de un periodo específico de aplicación, observación y ajuste, según la metodología de mejora continua.

Tabla 13. Cronograma de Implementación

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Elaboración de manuales y plantillas	X		
Capacitación del personal	X	X	
Implementación de registros digitales		X	
Evaluación de indicadores (fase piloto)			X
Revisión y mejora del proceso			X

Los tiempos de ejecución del cronograma de implementación fueron definidos considerando la disponibilidad operativa de la Librería Dinámica 1, el tamaño de la organización, la carga laboral diaria y la secuencia metodológica del Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Al ser una microempresa familiar con pocos recursos humanos y tecnológicos, se decidió aplicar una planificación progresiva que permita realizar cambios sin interrumpir el funcionamiento normal del negocio.

Durante el Mes 1, que corresponde a la fase Planificar, se trabajó en la elaboración de manuales y plantillas, para lo cual fue necesario revisar los procesos que ya se utilizaban, definir funciones y organizar formatos básicos de control. En este mismo periodo se inició la capacitación del personal, con el fin de que los colaboradores se vayan adaptando poco a poco a los nuevos procedimientos y a las herramientas administrativas.

En el mes 2, se lleva a cabo la fase Hacer, en donde se busca capacitar al personal e implementar el uso de registros digitales, como formatos básicos de inventarios, control de ventas e indicadores. Este es netamente un paso para ejecutar lo planificado, con los debidos espacios para ajustes y adaptación del equipo.

Finalmente, en el Mes 3 se encuentran las fases Verificar y Actuar, donde se realiza la evaluación de los indicadores en una fase piloto, con el fin de medir resultados, reconocer desviaciones y detectar oportunidades de mejora.

A partir de ello, se realizan ajustes en el proceso, lo que permite cerrar el ciclo de mejora continua y dejarlo preparado para ser aplicado nuevamente. De esta forma, los tiempos propuestos se ajustan a las condiciones reales de la empresa.

Conclusión de la propuesta de mejora de servicios administrativos

Este capítulo concluye en la propuesta de mejora administrativa de la Librería Dinámica 1 a través de la aplicabilidad del Ciclo PHVA, Planificar - Hacer - Verificar – Actuar, como eje metodológico del análisis. La cual está basado en las premisas de la mejora continua, propuestas inicialmente por Walter A. Shewhart y luego expuestas y perfeccionadas por W. Edwards Deming (1986), quienes plantearon este Ciclo PHVA como una herramienta sistemática para el aprendizaje organizacional y de optimización de procesos.

El Ciclo PHVA permite a la microempresa transitar del tipo de administración empírica y reactiva hacia una administración concisa, en base a la planificación, a la ejecución controlada, a la evaluación y la acción correctiva. En una línea con los principios de la norma ISO 9001:2015, el método se propuso en el marco de trabajo de la propuesta como un sistema de variación, un sistema para permitir la toma de decisiones, el control administrativo y la sostenibilidad del negocio, garantizando la posibilidad de medir y mejorar la actividad de la microempresa.

Es así, el PHVA se constituyó en eje metodológico de la propuesta, permitiendo un procedimiento sistemático, cíclico, práctico y verificable que impulsa la eficiencia y el desarrollo organizacional, asegurando que se aplique un modelo de gestión que respete las premisas clásicas de la administración moderna y la realidad propia de la microempresa familiar.

CONCLUSIONES

- El estudio se sustentó en los principales enfoques teóricos de la administración moderna y en los modelos de mejora continua, en particular el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) desarrollado por W. Edwards Deming (1986), sustentado en los principios de Walter A. Shewhart (1939), así como los lineamientos que establece la norma ISO 9001:2015, que entiende el PHVA como herramienta metodológica para garantizar la calidad y la eficiencia organizacional. Dichos referentes teóricos constituyeron la base conceptual para interpretar el funcionamiento administrativo de las microempresas familiares y dirigido hacia el diseño de un modelo que fuese aplicable en la situación concreta de la Librería Dinámica 1.
- El diseño metodológico del estudio tuvo como eje un enfoque descriptivo y cualitativo, sirviéndose de técnicas e instrumentos como la entrevista a profundidad, la observación directa y el análisis de indicadores de desempeño. La utilización de las herramientas de diagnóstico respecto a la realidad del negocio hizo posible captar de forma precisa su operativa, identificar los procesos administrativos existentes, así como la dinámica de trabajo tanto del propietario como del personal. Este criterio fue pertinente porque permitió visibilizar las características propias de la estructura y de la función de una microempresa familiar cuya gestión está centralizada en una única persona y cuya planificación y control no están formalmente establecidos.
- Del examen cualitativo y cuantitativo emergieron hallazgos relevantes relacionados con la gestión administrativa: falta de planificación formal, manuales de funciones de sistemáticas de control de inventarios y un exceso de centralización en el propietario. Aun así, también afloraron fortalezas igualmente relevantes, como la dedicación del personal, el trato característico y personal al distinto tipo de clientes y la buena comunicación interna. El desarrollo del análisis FODA-CAME permitió concluir que las debilidades más importantes se asocian a la informalidad de los procesos mientras las oportunidades se relacionan con el crecimiento del mercado escolar como así la posibilidad de incorporar herramientas digitales asequibles. Estos resultados avalan la

necesidad de implantar un modelo que propicie el orden, el control y la mejora continua de la gestión.

- La propuesta metodológica sustentada en el Ciclo PHVA se consolidó como un modelo referencial válido y apropiado a la realidad de la empresa. Este modelo que se propone es apto para la estandarización de los procesos de planificación, control e inventario mediante procedimientos simples, indicadores de gestión KPI y mecanismos de evaluación periódica. Este enfoque metodológico garantiza una administración más estructurada y orientada a resultados, sin renunciar a la flexibilidad que requiere una microempresa familiar, y su puesta en práctica es posible desde los puntos de vista técnico y operativo basándose en recursos de bajo coste e integración de herramientas digitales accesibles.

- De todo lo anterior se puede afirmar que es posible mejorar la eficiencia y sostenibilidad organizativa valiéndose de herramientas administrativas tales como la planificación operativa mensual, la elaboración de presupuestos simples, el uso de manuales de funciones, la implementación de procedimientos estandarizados, el control de inventarios mediante kardex o registros digitales básicos, el establecimiento de indicadores de gestión (KPI) y el seguimiento periódico de resultados. Estas herramientas no requieren una complejidad elevada, pero que están dotadas de flexibilidad suficiente para encontrar adaptación al contexto actual de la Librería Dinámica 1 y a partir de los recursos disponibles de dicho negocio al momento de la investigación. La inclusión del Ciclo PHVA como eje metodológico supone una primera línea de trabajo a seguir para poder ir fortaleciendo la gestión interna, orientar a la mejora continua y poder favorecer el desarrollo de un negocio sostenible en un marco de local.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda proceder de forma gradual con la implantación de la metodología de mejora continua presentada, comenzando con la organización de los registros administrativos, el control del inventario y la estandarización del proceso de atención al cliente, y que a partir de estos pasos iniciales se pueda comenzar a generar cierta información que sea de confianza y bases necesarias para una gestión ordenada y eficiente.
- El propietario debe fomentar una comunicación más estructurada por parte de la empresa, incentivando la participación del personal para contribuir en la toma de decisiones operativas y administrativas, así como también se considera conveniente incitar a que detalle una separación de las responsabilidades de las distintas tareas a realizar por parte de los colaboradores y realizar un refuerzo de instrucción en el conocimiento de herramientas digitales como hojas de cálculo o plantillas automatizadas para el control de ventas o control de inventarios. Una vez se hayan definido los indicadores se puede proponer la aplicación y revisión mensual de los indicadores de gestión de las variables que se utilizan, así como por ejemplo la del tiempo de atención, la exactitud del inventario, o la de errores de facturación y esta revisión permitirá identificar desviaciones, aplicar mejoras cuando sea necesario y afianzar el aprendizaje en la cultura de control y evaluación empresarial.
- Para finalizar la documentación administrativa debe estar ordenada tanto en un soporte físico como en uno digital y también se recomienda la realización de inventarios trimestrales para garantizar la actualización del mismo; con ello la librería de Carlos Tipán Brito podrá mejorar su gestión reduciendo errores, mejorando la atención al cliente y estableciendo una estructura administrativa que puede soportar el crecimiento de forma más prolongada.
- Por último, se sugiere a la Academia promover estudios aplicados y proyectos de vinculación hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que se orienten a desarrollar sus capacidades tanto de gestión como de sostenibilidad, porque las investigaciones de este tipo posibilitan articular la teoría con la práctica en la

generación de un conocimiento que pueda ser útil y replicable a lo largo del tiempo y en un contexto palpable, e igualmente se propone a las instituciones públicas y a los gobiernos locales promover políticas o programas de capacitación permanente orientados hacia las empresas familiares que les permitan mejorar su gestión administrativa y formalizar sus procesos, además de contribuir al desarrollo económico local.

Referencias bibliográficas

- Amaya, P., Félix, E., Rojas, S., & Días, L. (2020). Gestión de la calidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 1-17.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890287>
- Arias, F. &. (2020). Guía para el autor de estudios de caso: cómo investigar, escribir, enseñar y evaluar. . *Revista Educación y Sociedad*, 1(2), 35–48.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53940/reys.v1i2.57>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Barraza-Macías, A. (2023). *Metodología de la investigación cualitativa*. Benessere.
<https://doi.org/ISBN:978-607-99980-4-2>
- Bello, R., Parra, C., & Valarezo, M. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia*, 10(2), 1-20.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5646/564676368008/564676368008.pdf>
- Carreño, J., Pérez, M., & González, L. (2021). *Procesos administrativos y gestión de calidad en PYMES*. *Revista de Administración y Empresas*, 12(4), 45–63.
- Champy, M., & Hammer, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/Reingenier%C3%ADa.html?id=PdYa1vzOP3wC&redir_esc=y
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *administración, Introducción a la teoría general del proceso administrativo*. McGrawHill.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.

- Corona, J. (2018). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS. *Investigación*, 144, 69-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.15178/va.2018.144.69-76>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. . MIT Press.
- Drucker, P. F. (2004). *The practice of management*. Harper Business.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. . Pitman Publishing. <https://doi.org/https://books.google.com.co/books?id=WFp5DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gersick, K. E. (1977). *De generación en generación: Ciclos de vida de las empresas familiares*. . Harvard Business Review Press.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. . Harvard Business School Press. <https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=4SmhXxKQ1L4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principios de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson.
- Harrington, H. J. (2018). *Business process improvement*. . McGraw-Hill.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management* (13th ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torrez, C. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.) (2018 ed.). McGrawHill. Obtenido de McGraw-Hill Education: http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2014). *Contabilidad administrativa*. Pearson.

- Humphrey, A. (2002). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Association Newsletter.
- Imai, M. (2018). *The key to Japan's competitive success* (Revised ed.). McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. ISO.
- Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. . Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. Pearson.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. . Harvard Business School Press. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/275840386_Succeeding_Generations_Realizing_the_Dream_of_Families_in_Business
- Mendoza, L. F., & Salazar, A. R. (2023). *Gestión administrativa en microempresas familiares: Modelos y desafíos*. Editorial Académica y Científica.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. .
- Molina, J. (2023). *Métodos participativos para el análisis organizacional*. Editorial U. Central. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2737a346-2b02-469b-9d48-bd6fedda6273/content>
- ONU. (2022). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pande, P. S. (2000). *The Six Sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. McGraw-Hill. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_24

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pazmiño, C. (2018). *Estudios sobre cultura organizacional en empresas familiares una revision teórica*. Universidad espíritu Santo. Obtenido de <https://repositorio.uees.edu.ec/items/d49e2162-81c6-499c-85e4-cc457b3e84f0>
- Pérez, M. E. (2022). *Diagnóstico organizacional y mejora continua en entornos empresariales*. Editorial Académica.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Schein, E. (2019). *Organizational Culture and Leadership* (5^a edición). John Wiley & Sons.
https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=I2jpCgAAQBAJ&redir_esc=y
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de creacion de oportunidades 2021-2025*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf#:~:text=El%20Plan%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Oportunidades%202021%2D2025,Social%2C%20Seguridad%20Integral%2C%20Transici%C3%B3n%20Ec>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management* (8th ed.). Pearson.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2021). *Informe sobre la formalización y desempeño de micro y pequeñas empresas en Ecuador*. Quito, Ecuador: SCVS.
- Von Rosing, M. S.-W. (2019). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*,. Elsevier, 1.
https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/286919705_The_Complete_Business_Process_Handbook_Volume_1_-_Body_of_Knowledge_from_Process_Modeling_to_BPM

- Waterman, R. H. (1980). Structure is not organization. . *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Womack, J. P. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing* (7th ed.). McGraw-Hill.

Anexo A

Pregunta / Contenido	Respuesta
P.1 ¿Cómo se estructuran las áreas administrativas del negocio y quiénes participan en cada proceso?	No hay una estructura fija. Todos ayudan en varias tareas y yo superviso con todos.
P.2 ¿Qué procedimientos se siguen para la planificación de compras, ventas e inventarios?	No tenemos un plan, compramos cuando vemos que el producto se está acabando.
P.3 ¿Cómo se realiza el seguimiento de las actividades administrativas y quién verifica su cumplimiento?	Yo me encargo de revisar que todo esté en orden.
P.4 ¿Cuáles son los pasos establecidos para la atención al cliente y el manejo de pedidos o quejas?	Atendemos al cliente al momento y resolvemos los problemas hablando.
P.5 ¿Cómo se registran, controlan y reponen los productos en la librería?	Los productos se acaban en unidades y se repara cuando hace falta algo.
P.6 ¿Qué estrategias se aplican para motivar al personal y mantener una comunicación efectiva?	Hablamos directamente con ellos y el trato es cercano.
P.7 Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera que podrían optimizarse en los procesos administrativos?	Se podría mejorar el registro para organizarnos mejor con los inventarios.

Nota. Elaboración propia

Pregunta / Contenido	Respuesta
P.1 ¿Cuáles son sus funciones principales dentro del área de ventas?	Atender al cliente, de packing, packing y otros asuntos con el proveedor.
P.2 ¿Cómo se realiza el proceso de atención al cliente desde el inicio hasta el cierre de la venta?	Cada uno atiende a su manera, no hay un proceso fijo.
P.3 ¿Qué procedimiento se sigue para el registro y control de las ventas realizadas?	Notamos y el dueño revisa.
P.4 ¿Cómo se coordina el área de ventas con el control de inventarios?	Cuando se agota un producto lo avisamos y organizamos.
P.5 ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante el proceso de ventas?	A veces se acaban los productos porque no se los controlan bien.
P.6 ¿Qué herramientas utiliza para registrar y controlar las ventas?	Usamos cuadernos y anotamos a mano.
P.7 ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar el proceso de ventas?	Tener un sistema para registrar las ventas.

Nota. Elaboración propia

Figura SEQ Ilustración * ARABIC 5 Evidencia de entrevistas y encuestas diligenciadas

Pregunta / Contenido	Respuesta
P.1 ¿Cuáles son sus funciones principales dentro del área de ventas?	Atender al cliente, despachar porchar y hacer pedidos con el proveedor
P.2 ¿Cómo se realiza el proceso de atención al cliente desde el inicio hasta el cierre de la venta?	Cada uno atiende a su manera, no hay un proceso fijo
P.3 ¿Qué procedimiento se sigue para el registro y control de las ventas realizadas?	Anotamos y el dueño revisa
P.4 ¿Cómo se coordina el área de ventas con el control de inventarios?	Cuando se agota un producto lo avisamos y avisamos.
P.5 ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante el proceso de ventas?	A veces se acaban los productos porque no se los controlan bien
P.6 ¿Qué herramientas utiliza para registrar y controlar las ventas?	Usamos cuadernos y anotamos a mano
P.7 ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar el proceso de ventas?	tener un sistema para registrar las ventas.

Nota. Elaboración propia

Figura SEQ Ilustración * ARABIC 6 Evidencia de entrevistas y encuestas diligenciadas

Pregunta / Contenido	Respuesta
P.1 ¿Cuáles son sus funciones principales dentro del área administrativa?	Ayudamos con el registro y los documentos del negocio
P.2 ¿Cómo se llevan los registros administrativos y financieros del negocio?	Todo lo anotamos a mano
P.3 ¿Qué procedimientos se siguen para el control de ingresos y egresos?	Se cuenta y revisa el dinero al final del día.
P.4 ¿Cómo se organiza y archiva la documentación administrativa?	Los documentos se guardan en carpetas
P.5 ¿Qué herramientas utiliza para la gestión administrativa?	Usamos cuadernos y documentos físicos.
P.6 ¿Cómo es la comunicación con las demás áreas del negocio?	Hablamos directamente con el resto de los colaboradores.
P.7 ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en los procesos administrativos?	Debería haber más control.

Nota. Elaboración propia

Anexo B

Registro fotográfico de entrevista a clientes

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 7 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas*



Nota. Elaboración propia

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 8 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas*



Nota. Elaboración propia

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 9 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas*



Nota. Elaboración propia

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 10 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas*



Nota. Elaboración propia

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 11 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas*



Nota. Elaboración propia

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 12 Evidencia de realización de entrevistas y encuestas*



Nota. Elaboración propia

Anexo C

Registro de inventarios y de procesos

Figura SEQ Ilustración * ARABIC 13
Evidencia de inventarios y procesos diligenciados

04/10/2025

LIBRERÍA DINAMICA

TIPAN BRITO JAZMIN ALEXANDRA
091636628001
042713690

JOTA ESPINOZA SN Y 17 DE SEPTIEMBRE

Código	Artículo	STOCK	2024 EJ. SK	Producto 2025
7861098306030	ACADEMICO ESTILO ECO 1 LINEA	259	399	-
7861098306047	ACADEMICO ESTILO ECO 2 LINEAS	44	1190	25B
7861098306054	ACADEMICO ESTILO ECO 4 LINEAS	230	64	-
7861098306061	ACADEMICO ESTILO ECO CUADROS	637	4723	105B
7861098329342	ACADEMICO ESTILO ECO CUADROS MASCULINO	448	640	-
7861098306862	COSIDO ESTILO ECO 1 LINEA	9	103	-
7861098306879	COSIDO ESTILO ECO 2 LINEAS	1.438	2340	30B
7861098306886	COSIDO ESTILO ECO 4 LINEAS	551	1111	30B
7861098318230	COSIDO ESTILO ECO CUADRICULAS	42	468	15B
7861098306893	COSIDO ESTILO ECO CUADROS	1.276	802B	30B

Actividad / proceso			
Atención al cliente Interacciones con clientes y manejo de quejas	Tiempo de atención Variable, mayor en hora pico	Interacción con el cliente Mueca y cordial, sin patricul	Manejo de sustitutos Verbal, según calidad del colaborador
Gestión de inventario	Registro de productos S/N No registros manuales	Control de existencias Visual, sin conteos presenciales	Manejo de stock y reposición Según necesidad determinada
Procesos Administrativos	Registro de ventas Manual, con facturas físicas	Emisión de facturas Inmediata, sin verificación	Seguimiento de cuentas y pagos No formal, control verbal
Comunicación interna	Existe buena comunicación entre el personal S/N Sí, informal	Existe buena comunicación entre el personal y los colaboradores S/N Sí, directa	El flujo de información es bueno Limitado, no documentado
Entorno laboral y motivación	El personal es participativo S/N Sí	La actitud del personal frente a los tareas es buena S/N Sí	El ambiente colaborativo es bueno S/N Sí, ambiente familiar

Nota. Elaboración propia

Figura SEQ Ilustración * ARABIC 14
Evidencia de inventarios y procesos diligenciados

Actividad / proceso			
Atención al cliente Interacciones con clientes y manejo de quejas	Tiempo de atención Variable, mayor en hora pico	Interacción con el cliente Mueca y cordial, sin patricul	Manejo de sustitutos Verbal, según calidad del colaborador
Gestión de inventario	Registro de productos S/N No registros manuales	Control de existencias Visual, sin conteos presenciales	Manejo de stock y reposición Según necesidad determinada
Procesos Administrativos	Registro de ventas Manual, con facturas físicas	Emisión de facturas Inmediata, sin verificación	Seguimiento de cuentas y pagos No formal, control verbal
Comunicación interna	Existe buena comunicación entre el personal S/N Sí, informal	Existe buena comunicación entre el personal y los colaboradores S/N Sí, directa	El flujo de información es bueno Limitado, no documentado
Entorno laboral y motivación	El personal es participativo S/N Sí	La actitud del personal frente a las tareas es buena S/N Sí	El ambiente colaborativo es bueno S/N Sí, ambiente familiar

Nota. Elaboración propia

Anexo D

Inventario hecho a mano

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 15 Evidencia de inventarios diligenciados a mano*

Colores estilo largo x12 25b Largo jumbo x12 20b Corto x12 3b	100 ml 8b 250 ml 4b
Lapiz grafito estilo 2b 6b Lapiz grafito estilo parv 5b Lapiz grafito craft 2b 3b	Goma en barra estilo 9gr 5b 21 gr 12b 36 gr 15b
Marcador permanente estilo Azul 4b Negro 3b Rojo 3b Marcador acrílico estilo Azul 6b Negro 4b Rojo 4b	Tempera x6 estilo 100b
Marcador estilo X12 20b Lettering x12 2b	Bolígrafo estilo Azul 100b Rojo 60b Negro 40b Blister x3 Azul negro rojo 10b Corrector estilo 7ml 7b Bolígrafo estilo x10 6b Crayon estilo super jumbo x 12 triangular 12b Crayon estilo triangular con grip 5b

Nota. Elaboración propia

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 16 Evidencia de inventarios diligenciados a mano*

Jumbo x12 2b

Cambrela
Amarillo 10b
Azul 8b
Blanco 10b
Rojo 12b
Negro 10b
Celeste 6b
Rosado 6b
Fuxia 6b
Naranja 8b
Cafe 6b
Verde limón 5b
Verde oscuro 8b
Morado 6b
Piel 1b

Silicon líquido estilo
30 ml 6b
60 ml 10b

Corrector estilo blister x2 2b
Borrador estilo E5 25b

Nota. Elaboración propia

Anexo E

Artículos en Stock

*Figura SEQ Ilustración * ARABIC 17 Evidencia de inventarios disponibles*

Requerido forro encapsulado		
Color	cosidos	académico
Azul	8000	10000
Rojo	8000	8000
Amarillo	6800	6400
Verde osc	4000	5600
Morado	800	3200
Verde claro	2400	4000
Celeste	4800	2800
Naranja	4800	3600
Rosado	800	2400
Fuxia	800	1600
Turquesa	800	1200
Café	800	1600
Lila	800	2000
Blanco	1600	800
	45000	53200

Forro grueso
Académico 100b
Cosidos 50b
Libro 18b
Junior 5b
200h 2b
Diccionario 2000
Dibujo 5b
Chicago 2000
Graduador
180° 15CM 1B
180° 10CM 1B
REGLA FLEXIBLE 30CM 3b
Protector de hoja grueso A4 10b

Nota. Elaboración propia



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jorgge Tipán, Byron Steven**, con C.C: # **0928643220** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de mejoras de procesos administrativos en la empresa familiar Librería Dinámica 1** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **23 de febrero de 2026**

f. 
Nombre: **Jorgge Tipán, Byron Steven**
C.C: **0928643220**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de mejora de procesos administrativos en la empresa familiar Librería Dinámica 1		
AUTOR(ES)	Byron Steven, Jorgge Tipán		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Echeverría Bucheli, Mónica, Msc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	61
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión Administrativa, Microempresa, Gestión Empírica		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>gestión administrativa, microempresa, gestión empírica, indicadores operativos, procesos, herramientas administrativas</i>		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo tuvo como propósito diagnosticar la gestión administrativa de la Librería Dinámica 1, una microempresa familiar caracterizada por una gestión empírica y altamente centralizada en el propietario. A partir de un enfoque descriptivo y cualitativo, se aplicaron técnicas como la entrevista a profundidad, la observación directa y el análisis de indicadores operativos, lo que permitió comprender la dinámica real de los procesos de planificación, organización, dirección, control, gestión de inventarios y atención al cliente. Debido a las debilidades de estructura que se encuentran evidenciadas en los resultados, se denota la falta de manuales de funciones, carencia de indicadores de gestión, inexistencia de controles de los inventarios y una dependencia innecesaria de la presencia del dueño para tomar decisiones. Sin embargo, también se identificaron fortalezas importantes, tales como la atención esmerada y personalizada, buena reputación de la empresa, clientes fieles y leales y totalidad del personal comprometido.</p> <p>Gracias al uso del análisis FODA, se denotó la existencia de oportunidades tales como el aumento de la demanda escolar y el fácil acceso a recursos digitales, mientras que en cuanto a las amenazas, son la competencia de sistemas automatizados y las altas ventas solo en ciertas temporadas específicas. Además, también se aplicó la matriz CAME, la cual ayudó en la formulación de estrategias para afrontar la situación presente mediante el análisis y la corrección. Transformando el previo diagnóstico en planes operativos eficaces. Por lo cual, se planteó el Ciclo PHVA, que se caracteriza por ser un modelo metodológico de mejora sostenible, que cuenta con pasos simples y que se alinean al funcionamiento de la Librería Dinámica 1.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-982432367	E-mail: byronjorgge17@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			