

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN EL CARMEN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE PROYECTO DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS UNIDADES ECONÓMICAS
COMERCIALES MINORISTAS EN EL CARMEN.**

AUTOR:

IZA RIVERA RONALD RAÚL

TUTOR:

ING. PAULINA ANNABEL ALCÍVAR CEDEÑO

El Carmen, 20 de agosto del 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

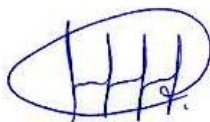
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **RONALD RAÚL IZA RIVERA**, legalmente matriculado en la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es “**CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS UNIDADES ECONÓMICAS COMERCIALES MINORISTAS EN EL CARMEN**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

El Carmen, 06 de agosto de 2026.

Lo certifico,



Ing. Paulina Annabel Alcívar Cedeño, Mgtr.

Docente Tutora

Área: Auditoría, Gestión Contable y Financiera





Uleam

Extensión El Carmen

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

EXTENSIÓN EL CARMEN

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado **"Capacitación administrativa para mejorar la productividad en las unidades económicas comerciales minoristas en El Carmen"**, cuyo autor es **Ronald Raúl Iza Rivera** de la Carrera de Administración de Empresas y como Tutor de Trabajo de Titulación la Ing. Paulina Annabel Alcívar Cedeño, Mgtr.

El Carmen, 20 de agosto de 2026

Ing. Martha Margarita Minaya Macias, Mgtr.
Presidente del tribunal de titulación

Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mgtr.
Miembro del tribunal de titulación

Ing. Henry Marcelino Pinargote Pinargote, PhD.
Miembro del tribunal de titulación

Uleam



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de este proyecto de Titulación: **“CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS UNIDADES ECONÓMICAS COMERCIALES MINORISTAS EN EL CARMEN”** corresponde exclusivamente a **Ronald Raúl Iza Rivera** con C.I. 2300716962 y los derechos patrimoniales del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El Carmen - Manabí

Autor

Ronald Raúl Iza Rivera

C.I. 2300716962

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por ser siempre ese apoyo principal durante toda mi formación académica ya que me acompañaron con paciencia, motivación y animo en cada etapa de este largo proceso.

En primer lugar, a mis padres la Sra. Jenny Francisca Rivera Chango y al Sr. Marco Iván Iza Villa, por todas sus enseñanzas, sacrificios y esfuerzos los cuales fueron un motivo de tantos para continuar aun en los momentos más difíciles me ayudó mucho su ejemplo de responsabilidad, esfuerzo y perseverancia en todo lo han hecho hasta poder cumplir esta meta, la primera de tantas

A las personas que estuvieron presentes durante el desarrollo de esta investigación, brindándome información, apoyo, palabras de ánimo, y recordándome que no debo rendirme, mostrándome la importancia de mantener siempre constancia y compromiso con cada uno de mis objetivos.

Finalmente, dedico este logro a mi querido abuelo el Sr. Arsenio Rivera Chanalata que, aunque hoy este en el cielo sepa que este trabajo y toda mi formación académica se lo dedico a él, ya que esto representa el resultado de todo el esfuerzo realizado y decirle que lo logré, tal y como él lo hubiera querido, y que esta será la primera de tantas metas logradas en mi vida académica y profesional

Ronald Raúl Iza Rivera



Reconocimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, ya que gracias a su voluntad he llegado hasta este día, pues él me brindó cuidado, fortaleza, sabiduría y constancia para poder culminar esta etapa de mi formación profesional.

A mi familia, pues ellos siempre me brindaron su apoyo incondicional, comprensión y motivación durante lo largo de mi vida y mi proceso académico, pues su confianza y acompañamiento fueron esenciales para poder alcanzar esta meta.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión El Carmen y a los docentes de la carrera de Administración de Empresas quienes me brindaron las enseñanzas necesarias valores y experiencias compartidas a lo largo de la carrera.

De manera especial agradezco a mi tutora la Ing. Paulina Annabel Alcívar Cedeño y al Econ. Tito Alexander Cedeño Llor, por su debida orientación, paciencia y valiosas observaciones durante el desarrollo del presente trabajo de integración curricular desde la primera fase hasta su finalización.

Asimismo, agradezco a los propietarios, administradores o encargados de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón el Carmen especialmente la zona céntrica puesto que participaron de manera voluntaria en la investigación facilitando la información necesaria y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteado.

Y, por último, es importante mencionar que expreso mi gratitud a todas las personas que de una manera u otra aportaron al desarrollo y finalización de este trabajo de titulación.

Ronald Raúl Iza Rivera



Índice

Portada	I
Certificación del Tutor	II
Aprobación del trabajo de titulación	III
Declaración de Autoría	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento	VI
Índice	VII
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras	XI
Índice de Anexos	XII
Resumen	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción.....	1
Capítulo I	5
1. Marco Teórico.....	5
1.1. Capacitación Administrativa.....	5
1.1.1. Conceptualización de la Capacitación.....	5
1.1.2. Capacitación Administrativa	6
1.1.3. Importancia y Objetivos de la Capacitación Administrativa	7
1.1.4. Características de los Programas de Capacitación	8
1.1.5. Proceso de Capacitación y Diagnóstico de Necesidades.....	8
1.1.6. Diseño, Ejecución y Evaluación de la Capacitación	9
1.1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación Aplicables a Pequeños Negocios	10
1.2. Productividad	11
1.2.1. Conceptualización de la Productividad	11
1.2.2. Importancia de la Productividad.....	12
1.2.3. Factores que Influyen en la Productividad	13
1.2.4. Productividad Laboral	14
1.2.5. Eficiencia y Eficacia Administrativa	14
1.2.6. Indicadores de Productividad	15

1.2.7. Productividad en las Unidades Económicas Comerciales Minoristas.....	17
Capítulo II.....	19
2. Diagnostico o Estudio de Campo	19
2.1. Naturaleza del Sector Comercial Minorista del Centro del Cantón El Carmen	19
2.1.1. Ubicación y Delimitación del Área de Estudio	20
2.2. Descripción del Sector Comercial Minorista.....	21
2.3. Aspecto de Mercado	22
2.4. Aspecto Técnico.....	22
2.5. Marco Estratégico Empresarial.....	23
2.6. Metodología	23
2.6.1. Enfoque de la Investigación	24
2.6.2. Métodos de Investigación.....	24
2.6.3. Población	26
2.6.4. Muestra	27
2.7. Aplicación de la Entrevista	29
2.8. Aplicación de la Encuesta.....	31
Capitulo III	55
3. Diseño de la Propuesta	55
3.1. Introducción	55
3.2. Justificación	55
3.3. Objetivo General.....	56
3.3.1. Objetivos Especifico.....	56
3.4. Alcance	57
3.5. Base Legal.....	57
3.6. Desarrollo de la Propuesta	60
3.6.1. Descripción general del programa.....	61
3.6.2. Beneficios de la propuesta.....	63
3.6.3. Metodología de capacitación	65
3.6.4. Estructura y desarrollo de los módulos	67
3.6.5. Cronograma de ejecución	73
3.6.6. Presupuesto estimado	74

Conclusiones.....	79
Recomendaciones	80
Bibliografía.....	81
Anexos	86
Entrevista N.º 1	94
Entrevista N.º 2.....	95
Entrevista N.º 3	97
Entrevista N.º 4.....	99
Entrevista N.º 5.....	100
Entrevista N.º 6.....	102
Entrevista N.º 7	103
Entrevista N.º 8.....	105
Entrevista N.º 9.....	106
Entrevista N.º 10.....	108
Entrevista N.º 11	109
Entrevista N.º 12.....	111
Entrevista N.º 13.....	112

Índice de Tablas

Tabla 1. Áreas e Indicadores Aplicables	16
Tabla 2. Población y participantes	28
Tabla 3. Síntesis de los Resultados	29
Tabla 4. Género de los propietarios	32
Tabla 5. Distribución de los propietarios	33
Tabla 6. Nivel de instrucción	34
Tabla 7. Distribución de los establecimientos	35
Tabla 8. Capacitación administrativa recibida	36
Tabla 9. Registro de ingresos y gastos	37
Tabla 10. Percepción sobre la necesidad de capacitación.....	38
Tabla 11. Frecuencia de planificación de las actividades	39
Tabla 12. Frecuencia de distribución de funciones.....	40
Tabla 13. Frecuencia del control de productos disponibles	41
Tabla 14. Frecuencia de uso de información del negocio.....	42
Tabla 15. Frecuencia de eficiencia.....	43
Tabla 16. Aprovechamiento de los recursos	45
Tabla 17. Frecuencia de cumplimiento de las metas	46
Tabla 18. Frecuencia de implementación de mejoras	47
Tabla 19. Temas prioritarios para la capacitación.....	48
Tabla 20. Frecuencia de participación en capacitaciones	49
Tabla 21. Modalidad preferida para recibir capacitación	51
Tabla 22. Horario preferido para participar	52
Tabla 23. Aspectos que deberían mejorarse.....	53
Tabla 24. Organización de los módulos del programa.....	61
Tabla 25. Características generales del programa.....	62
Tabla 26. Clasificación de los beneficios.....	64
Tabla 27. Secuencia metodológica propuesta	65
Tabla 28. Desarrollo del módulo 1.....	68
Tabla 29. Desarrollo del módulo 2.....	69
Tabla 30. Desarrollo del módulo 3.....	70

Tabla 31. Desarrollo del módulo 4.....	71
Tabla 32. Desarrollo del módulo 5.....	72
Tabla 33. Cronograma para la ejecución del programa	73
Tabla 34. Presupuesto estimado para la ejecución del programa	75
Tabla 35. Aportes no monetarios previstos para la ejecución.....	76
Tabla 36. Valoración económica referencial de los aportes no monetarios	77
Tabla 37. Resumen del valor económico estimado.....	78

Índice de Figuras

Figura 1. Delimitación del Sector Céntrico	21
Figura 2. Representación porcentual del género	32
Figura 3. Representación porcentual de la edad.....	33
Figura 4. Representación porcentual del nivel de instrucción.....	34
Figura 5. Representación porcentual del tiempo de funcionamiento	35
Figura 6. Representación porcentual de la capacitación recibida.....	36
Figura 7. Representación porcentual del registro	37
Figura 8. Representación porcentual de la necesidad de capacitación.....	38
Figura 9. Representación porcentual de la frecuencia de planificación	39
Figura 10. Representación porcentual de la distribución de funciones	40
Figura 11. Representación porcentual de la frecuencia del control.....	41
Figura 12. Representación porcentual del uso de información	43
Figura 13. Representación porcentual de la eficiencia.....	44
Figura 14. Representación porcentual del aprovechamiento.....	45
Figura 15. Representación porcentual del cumplimiento	46
Figura 16. Representación porcentual de la implementación de mejoras	47
Figura 17. Representación porcentual de los temas	49
Figura 18. Representación porcentual de la frecuencia preferida	50
Figura 19. Representación porcentual de la modalidad preferida	51
Figura 20. Representación porcentual del horario preferido	52
Figura 21. Representación porcentual de los aspectos	54

Índice de Anexos

Anexo 1. Formato de la entrevista	86
Anexo 2. Formato de la Encuesta.....	87
Anexo 3. Croquis otorgado por el Departamento de Rentas	89
Anexo 4. Evidencia de Aplicación de la Encuesta	90
Anexo 5. Evidencia de Aplicación de la Entrevista	94
Anexo 6. Diseño visual de la guía del programa de capacitación.....	115
Anexo 7. Certificado de Análisis (Compilatio).....	133

Resumen

La capacitación administrativa se relaciona con la productividad ya que mejora la planificación, organización, dirección de los recursos y toma de decisiones en pequeños establecimientos de venta, la investigación tuvo como objetivo diseñar un programa de capacitación administrativa para mejorar la productividad en las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen. Se elaboró con enfoque mixto, aplicando los métodos bibliográfico, inductivo y analítico asimismo se realizó una encuesta y una entrevista a dueños o encargados de los negocios. La población accesible fue de 70 unidades económicas, de las cuales se tomó una muestra no probabilística por conveniencia de 50 participantes, entre ellos 13 entrevistados los resultados mostraron que el 76% no habían recibido capacitación administrativa el 56% no llevaba un registro sistemático de sus ingresos y egresos y el 78% opinó que era necesaria la capacitación, dicho esto se plantea que las restricciones de capacitación y control administrativo limitan el aprovechamiento eficiente de los recursos y la toma de decisiones como resultado se elaboró un programa práctico y flexible orientado a fortalecer la gestión y promover la mejora continua de la productividad.

Palabras clave. Capacitación administrativa, productividad, gestión administrativa, comercio minorista, unidades económicas

Abstract

Administrative training is linked to productivity, as it improves resource planning, organization, and management, as well as decision-making in small retail businesses. The study aimed to design an administrative training program to enhance productivity in retail businesses within the El Carmen canton. A mixed-methods approach was adopted, utilizing bibliographic, inductive, and analytical methods, alongside surveys and interviews with business owners or managers. The accessible population consisted of 70 business units; a non-probability convenience sample of 50 participants was selected, including 13 interviewees. The results revealed that 76% had not received administrative training, 56% did not maintain systematic records of income and expenses, and 78% believed training was necessary. Consequently, it is argued that a lack of training and administrative control limits efficient resource utilization and effective decision-making; therefore, a practical, flexible program was developed to strengthen management and foster continuous productivity improvement.

Keywords. Administrative training, productivity, administrative management, retail trade, economic units

Introducción

En todo el mundo, la formación ha dejado de ser un simple producto de transmisión de conocimientos para entenderse como un proceso estratégico que prepara para el trabajo y para la gestión organizacional en las micro y pequeñas empresas esta transformación resulta aún más relevante debido a que los dueños y administradores se ven en la necesidad de cumplir con roles simultáneos que incluyen planificación, compras, venta, control financiero, inventarios y atención al cliente. En ese sentido, la formación administrativa está asociada a la productividad cuando la incorporación de nuevos procedimientos facilita el mejor aprovechamiento del tiempo, de los recursos económicos, de la información y de la mercadería. Es por eso que Obando (2020) afirma que la capacitación permite fortalecer los conocimientos y las habilidades relacionadas a la ejecución y la productividad asimismo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2021) enfatiza que la correcta aplicación de herramientas tecnológicas puede facilitar la gestión de información y en cierto grado la de procesar información de las pymes

En Ecuador las microempresas y los pequeños negocios son espacios donde la gestión se basa en la experiencia de vida de sus dueños lo que puede verse desfasado con las demandas de planificación, control y adaptación al mercado pues Mendoza-Armijos (2022) afirma que los programas de formación bien estructurados pueden mejorar las capacidades técnicas y administrativas y beneficiar a las organizaciones en cuanto a su desempeño, eficiencia y productividad en Ecuador también Tóala-Bozada et al. (2022) sostiene que la dirección influye en el crecimiento organizativo de las microempresas ya que éstas se ven dirigidas en sus actividades en función de un ambiente cambiante por eso la formación gerencial se presenta como una opción para complementar el conocimiento empírico con técnicas prácticas que ayuden a gestionar los recursos a organizar las actividades y a apoyar las decisiones del negocio

A nivel local las unidades de negocio del comercio minorista ubicadas en el cantón El Carmen, en su zona céntrica realizan actividades de comercialización directa de productos de consumo diario y operan bajo estructuras administrativas poco complejas aquí, un solo individuo puede ser responsable de la venta, recepción de mercancía, organización de los productos, realización de compras, manejo de efectivo, el registro de los ingresos y los gastos, y la toma de decisiones sobre precios y abastecimiento tal atribución sumada a un

informal esquema de planificación y control, resulta en retrasos, duplicación de tareas, compras mal coordinadas, faltantes o en exceso de productos o también dificultades para conocer realmente los resultados de la empresa ante esta realidad, la formación de dirigentes constituye una vía para potenciar las capacidades directivas y para un mejor aprovechamiento de los recursos existentes

La necesidad de investigar las condiciones en que se desarrollan las actividades administrativas en las unidades económicas de comercio al por menor en el cantón El Carmen es lo que hace necesaria esta investigación pues la productividad es la que se ve afectada por tales condiciones aunque estos establecimientos tienen una relación personal y desempeñan un papel importante en el abastecimiento diario su gestión puede ser insegura sin planificación escrita, con registros financieros deficientes, con un control irregular del inventario y con decisiones tomadas principalmente por la experiencia, estas condiciones restringen la información que permite orientar compras, valorar la rentabilidad, controlar gastos, prevenir pérdidas de mercadería, y evaluar la consecución de objetivos comerciales es por estas razones que desde un punto de vista pedagógico se estimó que era necesario formular una propuesta educativa que respondiera en tiempo, recursos y características a las reales intenciones de los dueños o encargados de los locales

En correspondencia con esta problemática la investigación tuvo como objetivo general diseñar un programa de capacitación administrativa para mejorar la productividad en las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen para alcanzar este propósito se establecieron cuatro tareas científicas orientadas al análisis histórico y contextual del objeto y campo de investigación, la valoración de los fundamentos teóricos de la capacitación administrativa y la productividad, el diagnóstico de la situación actual de las unidades económicas participantes y la elaboración de una propuesta de capacitación administrativa sustentada en las necesidades identificadas

El proceso formativo fue dirigido a la variable independiente, la capacitación administrativa para su desarrollo entre los participantes en función del fortalecimiento de ciertas capacidades en materia de planificación, organización, control, gestión de inventarios, registro financiero y toma de decisiones así mismo con la productividad como la variable dependiente fue definida como la proporción entre los resultados obtenidos y los recursos empleados en los establecimientos la relación entre ambas variables se debe a que la

formación puede dotar de conocimientos, instrumentos y procedimientos para mejorar la gestión

Esta investigación se llevó a cabo mediante un diseño mixto, integrando una metodología cuantitativa y cualitativa pues los instrumentos fueron herramientas teóricamente fundamentadas por el método bibliográfico y guiadas a su vez en la elaboración de éste el método inductivo fue herramienta para detectar tendencias en las respuestas de los sujetos así como el método analítico también brindó la posibilidad de analizar individualmente los aspectos de la capacitación en gestión y la productividad, como para establecer correlaciones entre las problemáticas surgidas y sus potenciales causas y efectos, setenta fue el número de tiendas de abarrotes o unidades económicas minoristas al detalle en el área céntrica reconocidas previamente que integraron a la población accesible.

La muestra estuvo compuesta por cincuenta establecimientos cuyos propietarios gerentes o encargados fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional y por su disponibilidad, accesibilidad y consentimiento para participar también se levantó una encuesta para obtener la información que fue implementada a través de un cuestionario digital elaborado mediante Microsoft Forms, de la agrupación de los mismos cincuenta participantes, contestaron trece miembros una entrevista semiestructurada de diez preguntas abiertas es así como la encuesta facilitó la elaboración de frecuencias y porcentajes en relación a la capacitación, planificación, control administrativo y productividad, mientras que la entrevista permitió profundizar en experiencias, prácticas y problemáticas que se manifiestan en la gestión diaria del negocio pero por el tipo de muestreo que se empleó, los resultados reflejan la realidad de los negocios participantes y no son extrapolables a la totalidad de los comercios minoristas del cantón.

Entre las más importantes resultó que el 76% de los encuestados no había recibido capacitación administrativa y un 56% no llevaba algún registro de ingresos y egresos pues las entrevistas también pusieron de manifiesto planificación informal, control visual de los inventarios, registros incompletos y decisiones sustentadas frecuentemente en la experiencia y en información ya desactualizada de estos establecimientos también el diagnóstico sirvió para establecer que las limitaciones de capacitación y la concentración de funciones impedía que se organice, controle y utilice adecuadamente los recursos, la predisposición masiva a

ser capacitado confirmó de que era válido avanzar con la elaboración de una propuesta de intervención práctica, flexible y contextualizada.

En línea con los hallazgos, se desarrolló un programa de capacitación administrativa para fortalecer los procesos de planeación y organización del negocio, la captura de ingresos y egresos, la administración de inventarios, compras y proveedores, el análisis de costos, precios y ventas, la toma de decisiones y el empleo de herramientas administrativas y digitales, la propuesta se diseñó en 5 módulos formativos que se distribuirían a lo largo de 5 meses a través de breves sesiones (de ser posibles una por mes) y con apoyos virtuales en horario nocturno ya que esta modalidad prioriza el escaso tiempo que pueden disponer los actores para asistir a encuentros presenciales y propicia facilitar las posibilidades de ir implementando lo aprendido en sus lugares

El informe está articulado en tres capítulos. En el Capítulo I se expone la consideración teórica respecto a la capacitación administrativa y la productividad, así como algunos de sus principales componentes teniendo en cuenta su vinculación con las unidades económicas comerciales minoristas. El Capítulo II por otro lado expone el análisis preliminar o trabajo de campo, se presenta el sector, la metodología, las entrevistas y encuestas y el análisis de los resultados. Por otro lado, en el Capítulo III se presenta la formulación de la propuesta, su introducción, Justificación, objetivos, alcance, marco legal y desarrollo del Programa de formación en gestión administrativa y a modo de cierre, se establecen las conclusiones relacionadas con las tareas científicas, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Capítulo I

1. Marco Teórico

1.1. Capacitación Administrativa

1.1.1. *Conceptualización de la Capacitación*

La capacitación es un proceso de aprendizaje mediante el cual se centra en desarrollar elementos claves como: conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que son esenciales para llevar a cabo funciones específicas en una organización o empresa, su objetivo va más allá de la simple transmisión de información o de textos simplificados debido a que busca alterar las prácticas laborales y promover la aplicación de lo aprendido en situaciones concretas. Es así como Gaspar-Castro (2021) destaca que la capacitación y el desarrollo del talento humano permiten potenciar las habilidades de las personas de acuerdo con las funciones que desempeñan lo que resulta en una mejora del rendimiento laboral y en logro de los objetivos empresariales. Desde esta perspectiva capacitar implica no solo la entrega de contenidos su proyección o mención sino también crear las condiciones necesarias para que las personas apliquen sus nuevos conocimientos en la resolución de problemas reales y en la mejora de su rendimiento profesional.

Es por ello que, Cid y Baldovinos-Leyva (2025), consideran la capacitación como una estrategia de mejora continua relacionada con el desarrollo del talento humano y el fortalecimiento de las habilidades técnicas y blandas necesarias para hacer frente a las demandas del entorno organizacional. Esta visión se relaciona estrechamente con la de Obando (2020) quien argumenta que la capacitación favorece el desarrollo de conocimientos, aprendizajes, habilidades y competencias que permiten al personal realizar sus funciones de manera eficiente optimizar los recursos disponibles e incrementar la productividad de la organización o empresa, sin embargo, mientras que los primeros autores enfatizan su valor como una inversión estratégica que mejora el desempeño y la adaptación a los cambios del entorno, Obando subraya su importancia en el desempeño y en la utilización de los recursos, en otras palabras, ambas perspectivas ayudan a entender que los procesos de capacitación deben atender a necesidades organizacionales específicas y no desarrollarse como actividades aisladas o desvinculadas de los problemas existentes.

En las unidades económicas comerciales minoristas, la persona que recibe capacitación no siempre es un empleado o trabajador contratado muchas de las veces es el

propietario que se encarga de administrar el inventario atender a los clientes registrar ingresos hacer compras y tomar decisiones financieras, es por esta razón que, la capacitación debe ajustarse a una situación en la que una sola persona asume múltiples funciones en las cuales incluye las tareas administrativas, operativas y comerciales, en el contexto de la investigación la capacitación se concibe como un proceso formativo destinado a potenciar las habilidades de los propietarios y administradores para gestionar sus negocios de una manera más organizada.

1.1.2. Capacitación Administrativa

La capacidad administrativa se puede describir como un proceso estructurado de aprendizaje que se enfoca en desarrollar habilidades específicas relacionadas con la planificación, la organización, la dirección, el control y la toma de decisiones, pues propósito consiste en proporcionar conocimientos, habilidades y herramientas que permitan organizar las tareas así mismo usar los recursos de forma correcta y resolver de manera adecuada los problemas diarios de un negocio u organización a diferencia de la capacitación técnica que se centra en una actividad concreta como la capacitación administrativa que se ocupa de coordinar todos los procesos que mantienen el funcionamiento de la organización.

Dicho de este modo, Castro y Delgado (2020) mencionan que las capacidades de gestión del talento humano están vinculadas con el rendimiento en el trabajo y afirman que mejorar estas capacidades puede ayudar a alcanzar las metas de la constitución. Esta posición se complementa con las ideas de Dolores et al. (2022) que identifican el desarrollo de habilidades empresariales como un elemento importante para administrar y hacer crecer las microempresas, las pequeñas y las medianas empresas. A pesar de que los dos estudios examinan contextos organizacionales diferentes están de acuerdo en que la manera en que se organizan los recursos donde se llevan a cabo las actividades y se responde a lo que el ambiente exige está determinada por los saberes y las capacidades de las personas.

En las unidades comerciales minoristas la capacitación administrativa debe traducirse en acciones observables como planificar compras, determinar o registrar movimientos financieros, ordenar tareas, controlar inventarios y utilizar información para tomar decisiones, por lo tanto su valoración o estimación no debe limitarse a la cuestión de si el propietario ha sido asistido a cursos sino que también debe determinar si utiliza procedimientos administrativos y si ayudan a solucionar problemas concretos del día a día

de su negocio de esta forma la capacitación cobra sentido cuando los conocimientos adquiridos se incorporan a la gestión del día a día del establecimiento.

1.1.3. Importancia y Objetivos de la Capacitación Administrativa

La importancia de la capacitación administrativa radica en si capacidad para reducir la brecha entre las condiciones de gestión actuales y las capacidades necesarias para lograr resultados adecuados en los pequeños negocios administrativos que se gestionan principalmente sobre la base de la experiencia empírica es posible que se adquieran conocimientos valiosos mediante la práctica, sin embargo, esta experiencia no siempre garantiza la correcta gestión o uso eficiente de los recursos pues es importante mencionar que la educación brinda la oportunidad de complementar los conocimientos prácticos con procedimientos destinados a la planificación, registro, control y evaluación de las actividades del establecimiento.

En este contexto, Mendoza-Armijos (2022) sostienen que los programas de capacitación adecuadamente diseñados contribuyen al fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas lo que puede traducirse en mejoras en el desempeño, la eficiencia y la productividad organizacional. También Camacho et al. (2023) afirman que la gestión estratégica promueve el orden y la disciplina de los procesos de negocio facilita la planificación y fortalece la toma de decisiones mediante el uso de información adecuada. Ambos aportes coinciden en que el desarrollo de capacidades administrativas puede mejorar el desempeño de las organizaciones pero Mendoza-Armijos centra su análisis en los resultados de la formación mientras que Camacho Gaibor et al. enfatizan la importancia de organizar los recursos y gestionar las decisiones para lograr los objetivos comerciales.

Los objetivos de la capacitación administrativa deben formularse en términos de aprendizaje y desempeño esperados en una unidad económica comercial minorista ya que su propósito puede ser mejorar la contabilidad de ingresos y gastos, establecer objetivos de ventas, controlar el inventario, organizar las compras, distribuir responsabilidades, mejorar el servicio al cliente y utilizar información básica para la toma de decisiones por lo tanto su finalidad no debe limitarse a la oportunidad de que los participantes conozcan determinados conceptos sino que desarrollen habilidades para aplicarlas en la gestión del día a día de sus establecimientos y contribuir al mejoramiento de su productividad.

1.1.4. Características de los Programas de Capacitación

Un programa de capacitación administrativa debe ser pertinente, planificado, aplicable, flexible y evaluable, la pertinencia exige que sus contenidos se deriven de problemas previamente identificados pues la planificación permite organizar los objetivos, temas, recursos y tiempos por otro lado la aplicabilidad vincula los aprendizajes con situaciones reales de igual manera la flexibilidad facilita adaptar la formación a las características, las condiciones de los participantes y la evaluación permite determinar si se produjeron cambios en los conocimientos, habilidades y prácticas administrativas.

En este contexto, Vargas y Lara (2023) indican que la formación basada en competencias adquiere mayor relevancia cuando articula conocimientos habilidades y actitudes que puedan transferirse al desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos organizaciones. Por otra parte, Talledo y Vallejos (2022) manifiestan que el proceso de capacitación debe desarrollarse mediante las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación ya que la integración de estas fases fortalece al desarrollo de competencias y mejora el rendimiento de los trabajadores aunque ambos estudios abordan perspectivas distintas el primero desde el enfoque de la formación por competencias y el segundo desde la estructura del proceso de capacitación pues también coinciden en que la eficacia de los programas de capacitación depende de su alineación con las necesidades reales de la organización y de la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral.

En el ámbito de los comercios minoristas los procesos de capacitación deben adaptarse a las particularidades propias de este tipo de establecimientos entre ellas las extensas jornadas laborales así mismo la acumulación de diversas funciones en un mismo trabajador también las limitaciones de recursos y la reducida disponibilidad de tiempo para participar en actividades formativas de larga duración en este sentido resulta conveniente que los programas incorporen contenidos prácticos así como ejemplos contextualizados y actividades vinculadas con procesos como la gestión de compras, las ventas, el control de inventarios, los registros financieros y la atención al cliente.

1.1.5. Proceso de Capacitación y Diagnóstico de Necesidades

La capacitación debe llevarse a cabo como un proceso integrado por las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, estas fases guardan una relación secuencial pues

el diagnóstico permite identificar las necesidades así como el diseño estructura la respuesta formativa también la ejecución desarrolla las actividades planificadas y la evaluación verifica los aprendizajes y los cambios obtenidos. Pues Talledo y Vallejos (2022) sostienen que la integración de estas etapas orienta la capacitación hacia el desarrollo de competencias y el fortalecimiento del desempeño laboral. En otras palabras, cuando alguna de estas fases se omite se incrementa el riesgo de implementar contenidos poco pertinentes o de no contar con evidencias que demuestren los resultados del programa.

El diagnóstico de necesidades constituye la etapa inicial ya que permite reconocer los conocimientos, las habilidades y capacidades que requieren fortalecerse. Asimismo, Vargas y Lara (2023) señalan que la formación por competencias implica identificar la diferencia entre las capacidades que posee una persona y aquellas que necesita desarrollar para desempeñar adecuadamente su labor. En las unidades comerciales minoristas este diagnóstico facilita el análisis de los problemas generales del establecimiento como las actividades relacionadas con compras, inventarios, ventas y recursos, así como las brechas de formación de los propietarios o administradores de esta forma la capacitación puede dirigirse a necesidades específicas y no únicamente a contenidos de carácter general.

El diagnóstico no debe limitarse a una consulta general sobre los temas que los participantes desean abordar aunque sus opiniones son importantes también es necesario compararlas con las prácticas observadas y con las problemáticas del negocio en si ya que en la presente investigación, las encuestas y entrevistas proporcionaron información relacionada con la planificación, el control, los inventarios, los registros financieros y la toma de decisiones con base en esta evidencia es posible establecer prioridades en los contenidos y evitar que el plan de capacitación se elabore únicamente a partir de supuestos.

1.1.6. Diseño, Ejecución y Evaluación de la Capacitación

El diseño de la capacitación abarca la definición de objetivos como la selección de los contenidos, la planificación de actividades, la identificación de recursos y el establecimiento de criterios de evaluación. Es así como Talledo y Vallejos (2022) indican que el proceso de capacitación está conformado por las etapas de diagnóstico, diseño, aplicación y evaluación cuya integración contribuye al desarrollo de competencias y al mejoramiento del desempeño laboral. Del mismo modo, Vargas y Lara (2023) señalan que la formación por competencias debe orientar los conocimientos, habilidades y actitudes hacia su aplicación en

el ámbito laboral. Por ello los objetivos deben describir lo que los participantes podrían realizar al concluir el proceso por ejemplo elaborar un registro básico de ingresos y gastos constituye un resultado más específico que limitarse a comprender la gestión financiera

Durante la ejecución es necesario incentivar la participación activa y vincular los contenidos con situaciones reales. García-Vidal et al. (2023) resaltan la importancia de adecuar las estructuras y prácticas organizacionales a las características propias de las pequeñas y medianas empresas. Este criterio también debe aplicarse a la capacitación ya que las actividades formativas dirigidas a pequeños comercios no pueden replicarse sin modificaciones como los programas diseñados para organizaciones con departamentos especializados y mayores recursos pues la ejecución debe incluir ejemplos, así como ejercicios y herramientas relacionados con las actividades habituales de los establecimientos comerciales minoristas

La evaluación debe contemplar distintas evidencias, en primer lugar, puede examinarse la valoración que los participantes hacen del programa posteriormente verificar los conocimientos adquiridos seguido de comprobar si estos se aplican en el establecimiento y finalmente analizar los posibles cambios en los indicadores administrativos u operativos. Mendoza-Armijos (2022) afirma que los programas correctamente diseñados y ejecutados pueden fortalecer las competencias, la eficiencia y la productividad, aunque su efectividad está condicionada por la metodología utilizada y su adecuación a las necesidades organizacionales

1.1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación Aplicables a Pequeños Negocios

Los métodos de capacitación deben seleccionarse de acuerdo con los objetivos contenidos tiempo disponible y características de los participantes entre las alternativas aplicables a pequeños establecimientos se encuentran los talleres prácticos, análisis de casos, demostraciones, ejercicios guiados, simulaciones, asesorías breves, aprendizaje entre pares y actividades apoyadas en herramientas digitales ya que cada modalidad cumple una función distinta pues los talleres permiten practicar procedimientos así como los casos favorecen el análisis de problemas también las demostraciones facilitan el uso de herramientas y las asesorías ayudan a adaptar lo aprendido a cada negocio.

Es por ello que, Mendoza-Armijos (2022) señala que las metodologías de capacitación presenciales, virtuales y mixtas pueden fortalecer el aprendizaje cuando se

adaptan a las necesidades de los participantes y a las condiciones de la organización. De igual manera, Núñez-Lira et al. (2023) resaltan la importancia de disponer de información y capacidades analíticas para mejorar la toma de decisiones estratégicas. Pues, una capacitación administrativa dirigida a comerciantes minoristas debería utilizar ejemplos relacionados con compras, ventas, inventarios, costos y atención al cliente, en lugar de concentrarse en exposiciones abstractas.

En otras palabras, las sesiones breves y secuenciales pueden ser más pertinentes que una jornada extensa debido a que permiten aplicar cada aprendizaje y revisar posteriormente sus resultados también pueden utilizarse materiales sencillos como formatos de control, hojas de cálculo básicas, listas de verificación y guías para registrar operaciones, pues la tecnología debe incorporarse como un medio para facilitar la gestión y no como un fin en sí mismo considerando siempre las habilidades y recursos disponibles en cada establecimiento.

1.2. Productividad

1.2.1. Conceptualización de la Productividad

La productividad se entiende, de manera general, como la relación existente entre los resultados obtenidos por una organización y los recursos utilizados para generarlos. Ulloa-Pimienta et al. (2023), señalan que este concepto permite determinar en qué medida los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros se convierten en productos o servicios. Cabe recalcar que esta relación no se limita únicamente a producir o vender más sino a alcanzar mejores resultados mediante el uso eficiente de los recursos y la reducción de pérdidas innecesarias.

Asimismo, Sánchez & Parra (2024), complementan esta definición al relacionar la productividad con la competitividad y la capacidad de las empresas para mantenerse en el mercado. Desde esta perspectiva un establecimiento puede aumentar sus ventas de manera temporal y aun así presentar bajos niveles de productividad cuando los costos se incrementan de forma desproporcionada ya que existen pérdidas de inventario que a las operaciones demandan un tiempo excesivo para su ejecución por ende la productividad debe evaluarse considerando tanto los resultados obtenidos como los recursos empleados para lograrlos.

Por su parte, Ramírez et al. (2022) indican que la productividad está influenciada por diversos factores organizacionales entre ellos la gestión de los procesos, las condiciones laborales, el aprovechamiento de los recursos y la capacidad para implementar mejoras ya

que reconoce que los resultados productivos dependen de la forma en que se administra el establecimiento. En los comercios minoristas esta relación puede apreciarse en la planificación de las compras como en la organización de los productos también en la agilidad en el servicio por otro lado en el control de los gastos y la capacidad para adoptar decisiones oportunas.

1.2.2. Importancia de la Productividad

La productividad adquiere importancia porque permite determinar si las actividades desarrolladas por una organización generan resultados acordes con los recursos utilizados pues su evaluación facilita identificar desperdicios, demoras, procesos innecesarios y deficiencias administrativas que podrían pasar desapercibidos cuando el análisis se enfoca únicamente en los ingresos. Ulloa-Pimienta et al. (2023) sostienen que la medición de la productividad aporta información útil para evaluar el desempeño y orientar la toma de decisiones relacionadas con el uso eficiente de los recursos.

Asimismo, la productividad se vincula con la permanencia de las organizaciones en este sentido, de esta forma Parra y Sánchez (2024) afirman que las empresas que administran adecuadamente sus recursos cuentan con mejores condiciones para competir, adaptarse y mantener sus operaciones. Sin embargo, la productividad no debe asociarse con la simple reducción de costos ni la disminución el personal pues los inventarios o los gastos pueden representar un ahorro temporal pero también afectar la atención al cliente ya que muchas de las veces se derivan a generar abastecimiento o disminuir la calidad del servicio es por ello que el mejoramiento de la productividad requiere mantener un equilibrio entre el uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Por otro lado, Carrión y Carreño (2024) indican que la optimización de los recursos fortalece los resultados organizacionales cuando se fundamenta en el análisis de las operaciones y en la identificación de oportunidades de mejora. Esta perspectiva resulta pertinente para los pequeños negocios donde los recursos son limitados y una decisión inadecuada puede generar efectos importantes sobre la liquidez pues la productividad permite por ejemplo evaluar si el inventario disponible produce suficientes ventas o si las jornadas laborales están organizadas, así como los gastos operativos corresponden a los ingresos obtenidos, entre otros.

En las unidades económicas comerciales minoristas el mejoramiento de la productividad puede contribuir a una mayor capacidad para responder a las variaciones del mercado pues su importancia no se limita al incremento de los beneficios económicos ya que también radica en fortalecer el funcionamiento integral del establecimiento y su capacidad para mantenerse operativo a lo largo del tiempo.

1.2.3. Factores que Influyen en la Productividad

La productividad depende de factores internos y externos es decir que los factores internos se generan dentro del establecimiento y pueden ser administrados al menos en parte por los propietarios o administradores, entre ellos se encuentran la planificación, la organización de las actividades, las competencias del personal, el control de inventarios, la gestión financiera, el uso de tecnología, la calidad del servicio y la toma de decisiones. Dicho de esta forma, Ramírez et al. (2022) señalan que la organización, los procesos y la administración de los recursos constituyen elementos que pueden favorecer o limitar los resultados productivos.

La gestión de inventarios representa uno de los factores internos más importantes en el comercio minorista. Romero-Agila et al. (2021) indican que la falta de procedimientos de control puede ocasionar acumulación, desabastecimiento, deterioro y pérdida de productos. Estas situaciones afectan la productividad porque inmovilizan recursos y también disminuyen las oportunidades de venta e incrementan los costos ya que los establecimientos con ventas constantes pueden presentar problemas de productividad cuando desconocen la rotación de sus mercancías o realizan compras sin considerar la demanda.

La gestión financiera también influye en el desempeño, pues Zumba et al. (2023) afirman que la información financiera facilita la toma de decisiones y permite evaluar el uso de los recursos económicos. Cuando no se registran los ingresos y los gastos resulta complejo determinar la rentabilidad o poder calcular los costos, así como establecer precios adecuados es por ello que esta situación limita la posibilidad de medir la productividad y puede generar una percepción errónea sobre el funcionamiento del negocio.

En otras palabras, la capacitación administrativa incide principalmente en los factores internos si estos no pueden eliminar los cambios económicos ni la presión de la competencia, sí pueden fortalecer la planificación, el control y la capacidad de respuesta del establecimiento por ende su contribución consiste en preparar a los propietarios y

administradores para gestionar de mejor manera sus recursos y afrontar las condiciones externas mediante decisiones más fundamentadas.

1.2.4. Productividad Laboral

La productividad laboral se refiere a la relación entre los resultados alcanzados y el trabajo utilizado para obtenerlos este trabajo puede evaluarse a partir del número de personas involucradas tanto como las horas destinadas a las actividades o el volumen de operaciones efectuadas en un determinado periodo pues en los comercios minoristas su análisis presenta una característica muy particular ya que el propietario suele desempeñar al mismo tiempo funciones de administración, compras, ventas, atención al cliente y control financiero, debido a esto no siempre es posible diferenciar claramente el trabajo administrativo del operativo.

Asimismo Castro y Delgado (2020) vinculan la gestión del talento humano con el desempeño laboral y resaltan la importancia de fortalecer capacidades acordes con las funciones de la organización. Por su parte, Obando (2020) señala que la capacitación favorece el desarrollo de conocimientos y habilidades relacionados con el desempeño y la productividad. Ambos enfoques reconocen la formación como un elemento importante sin embargo no debe suponerse que la participación en una capacitación genere por sí sola un aumento de la productividad, sino que es necesario que los conocimientos adquiridos se apliquen en las actividades cotidianas del establecimiento para que produzcan cambios evidentes.

La evaluación de esta dimensión debe efectuarse con cautela pues un incremento de las ventas por trabajador puede interpretarse como una mejora pero también podría ser consecuencia de jornadas prolongadas o de una sobrecarga de trabajo es por ello que los indicadores cuantitativos deben complementarse con información relacionada con la organización, el cumplimiento de las actividades, las condiciones laborales y la calidad del servicio pues en el contexto de esta investigación la productividad laboral permitirá examinar la forma en que se aprovechan el tiempo, las capacidades y la participación de las personas responsables de la gestión de los establecimientos.

1.2.5. Eficiencia y Eficacia Administrativa

La eficiencia y la eficacia son conceptos vinculados, aunque poseen significados diferentes la eficiencia hace referencia al uso adecuado de los recursos para ejecutar una actividad mientras que la eficacia corresponde al grado de cumplimiento de los objetivos

propuestos en otras palabras un establecimiento ya sea grande o pequeño es eficiente cuando minimiza los desperdicios, administra correctamente el tiempo y mantiene el control de sus costos pero por otra parte es eficaz cuando logra sus metas de ventas establecidas ya que garantiza la disponibilidad de productos o satisface las necesidades de sus clientes.

Dicho esto Vera-Segovia y Narváez-Zurita (2024) asocian la eficiencia operativa con el uso racional de los recursos y con la capacidad de evaluar el desempeño de los procesos. Asimismo, Carrión y Carreño (2024) señalan que la optimización de los recursos puede fortalecer la productividad cuando está orientada al logro de resultados específicos. Es así como se entiende que la eficiencia se enfoca en la manera en que se desarrollan las actividades, mientras que la eficacia se centra en los resultados alcanzados.

Esta diferencia puede apreciarse en una situación comercial pues el negocio puede atender con rapidez a sus clientes y mantener menores desperdicios, pero no cumplir sus metas de ventas en ese caso sería eficiente en determinadas actividades, aunque poco eficaz en los resultados obtenidos de igual manera, puede suceder lo contrario alcanzar la meta de ventas incurriendo en gastos excesivos así como pérdidas de inventario o jornadas desorganizadas en esta situación el establecimiento sería eficaz respecto al objetivo comercial pero no necesariamente eficiente.

1.2.6. Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad son herramientas de medición que permiten relacionar los resultados obtenidos con los recursos utilizados pues su elección depende de las características de la organización y de las actividades que se desean evaluar es así como de manera general la productividad puede expresarse mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{resultados obtenidos} / \text{recursos utilizados}$$

Ulloa-Pimienta et al. (2023) señalan que esta relación permite evaluar el rendimiento de los recursos incorporados al proceso organizacional. Por otro lado, en los establecimientos comerciales minoristas el resultado no se expresa en términos de producción física como ocurre en el sector industrial por ello es posible emplear variables como las ventas, números de transacciones, los clientes atendidos, los productos comercializados, el margen obtenido o el cumplimiento de las actividades.

La productividad laboral puede medirse mediante indicadores como las ventas por trabajador las ventas por hora laborada o la cantidad de clientes atendidos por persona el

aprovechamiento del inventario puede valorarse a través de la rotación de existencias el porcentaje de productos deteriorados y la frecuencia de desabastecimiento en el ámbito financiero pueden analizarse la relación entre ingresos y gastos, los costos operativos en función de las ventas y la capacidad para mantener liquidez. Cardona-Arbeláez et al. (2022) destacan que el desempeño comercial requiere indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos de venta y la contribución de las actividades comerciales a los resultados de la organización.

Los indicadores también pueden considerar el cumplimiento de las tareas, el tiempo de atención, la frecuencia de reclamos, la satisfacción del cliente y la implementación de mejoras, aunque estos aspectos no siempre representan medidas directas de productividad, contribuyen a interpretar las condiciones que explican sus variaciones. Vera-Segovia y Narváez-Zurita (2024) señalan que la medición del desempeño debe proporcionar información útil para identificar desviaciones y apoyar la toma de decisiones.

En la presente investigación, los indicadores deben ser comprensibles y adaptarse a la realidad de los comerciantes pues no sería conveniente solicitar cálculos contables complejos cuando los establecimientos no disponen de registros formales es por ello que en estos casos pueden emplearse escalas de frecuencia como preguntas relacionadas con las prácticas administrativas y datos básicos sobre ventas, gastos e inventarios, estos indicadores no deben analizarse de forma aislada por ejemplo, una disminución del inventario puede reflejar una mejor rotación o evidenciar un problema de desabastecimiento.

Tabla 1.

Áreas e Indicadores Aplicables para la Evaluación de la Productividad en las Unidades Económicas Comerciales Minoristas

Área Evaluada	Indicadores claves
Uso de recursos	Aprovechamiento de materiales, tiempo y recursos económicos
Productividad laboral	Actividades cumplidas, clientes atendidos y ventas por trabajador
Rendimiento comercial	Nivel o variación de ventas, transacciones y cumplimiento de metas

Inventarios	Rotación, faltantes, pérdidas, vencimientos y disponibilidad de productos
Gestión financiera	Relación entre ingresos y gastos, control de costos y liquidez
Servicio	Tiempo de atención, reclamos y satisfacción
Mejora de procesos	Aplicación de acciones correctivas y cambios en las prácticas administrativas

Nota. Elaboración propia sobre los indicadores claves para evaluar la productividad

1.2.7. Productividad en las Unidades Económicas Comerciales Minoristas

Las unidades económicas comerciales minoristas se dedican a la compra y venta directa de productos destinados principalmente al consumidor final pues su productividad depende de la capacidad para mantener mercancías disponibles, controlar los recursos, organizar el trabajo y responder oportunamente a la demanda a diferencia de las grandes empresas, los pequeños comercios suelen disponer de estructuras sencillas poco personal y con recursos financieros limitados lo que aumenta la influencia de las decisiones adoptadas por el propietario. Tóala-Bozada et al. (2022) señalan que la planificación contribuye al desarrollo organizacional de las microempresas al proporcionar una orientación frente a los cambios del entorno. Por otra parte, Romero-Agila et al. (2021) resaltan la necesidad de controlar los inventarios para evitar faltantes, pérdidas y acumulaciones. Así mismo Zumba et al. (2023) incorporan que la gestión financiera debe quedar como soporte de las decisiones empresariales. Los tres enfoques examinan componentes diferentes, pero muestran una coincidencia la cual es la productividad de los pequeños negocios depende de la articulación entre planificación, información y control.

La transformación digital constituye otro elemento relevante, ya que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2021) las herramientas tecnológicas pueden facilitar el acceso a mercados, mejorar la gestión de información y optimizar determinados procesos de las pequeñas empresas. En el comercio minorista estas herramientas pueden utilizarse para registrar ventas, controlar existencias, gestionar pagos y comunicarse con los clientes su contribución depende de la preparación del usuario y de la adecuación de la herramienta a las necesidades del negocio.

En otras palabras, la productividad expresa la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados para obtenerlos. El análisis comprende la eficiencia, la eficacia, el desempeño laboral así como la organización de las operaciones y los factores internos y externos que condicionan el funcionamiento empresarial, en las unidades económicas comerciales minoristas muchas de las veces no puede medirse exclusivamente a través de las ventas, debido a que también intervienen el control de inventarios, los costos, el tiempo de trabajo, la atención al cliente y el cumplimiento de las actividades.

Capítulo II

2. Diagnostico o Estudio de Campo

El presente capítulo muestra el diagnóstico que se realizó en las diferentes unidades económicas minoristas del centro del Cantón El Carmen, con el objetivo de identificar aquellas condiciones que tenían relación con la capacitación administrativa y la productividad de la misma forma el estudio de campo permitió recopilar esta información directamente de aquellos propietarios, administradores o encargados de estas mismas unidades económicas sus debidas prácticas de organización, planificación, control, gestión de inventarios, manejo de recursos, atención al cliente y la toma de decisiones.

Es por ello que la investigación tuvo una delimitación a las distintas tiendas de abarrotes o unidades comerciales minoristas que tenían como actividad la venta directa de todo tipo de producto de uso o consumo diario gracias a esto se pudo identificar una población accesible de 70 establecimientos o locales que cumplían con este tipo de características cabe recalcar que en el cantón existen otros negocios comerciales tales como supermercados, establecimientos mayoristas, bodegas de despacho, es decir comercios de mayor tamaño que no fueron incorporados debido a que su estructura y volumen de operación no correspondían a la unidad de análisis establecida en este estudio.

Para lograr la recopilación de información necesaria se realizó una debida aplicación de 50 encuestas y 13 entrevistas a estos propietarios o encargados de los establecimientos que participaban esta selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la disponibilidad así como la cercanía y aceptación voluntaria por parte de los informantes no hubo una participación completa debido a que algunos no dieron su autorización para aplicarles los instrumentos y otros dieron a conocer que por limitaciones de tiempo a causa de sus actividades laborales.

2.1. Naturaleza del Sector Comercial Minorista del Centro del Cantón El Carmen

Las unidades económicas que se consideraron para la investigación corresponden esencialmente a tiendas de abarrotes localizadas en el sector céntrico del Cantón El Carmen, estos establecimientos desarrollan ventas directas al consumidor y comercializan productos de uso o consumo diario, entre este tipo se encuentran: bebidas, productos de limpieza, artículos de higiene personal y otros bienes destinados al abastecimiento del hogar pues el funcionamiento de estas unidades económicas se caracteriza por la atención cercana al

cliente, y el manejo directo de los administradores o encargados sobre las actividades diarias del negocio.

Esto quiere decir que, en este tipo de establecimientos una misma persona suele realizar diferentes actividades ya que asumen diversas responsabilidades ya sean administrativas y comerciales entre las actividades que más realizan se encuentran aquellas que tienen que ver con la compra y recepción de productos, la organización de los diferentes insumos, el registro de ingresos y gastos, la atención al cliente, el manejo y control del efectivo, y así mismo la toma de decisiones relacionadas con la asignación de precios, promociones y reposiciones de inventarios

2.1.1. Ubicación y Delimitación del Área de Estudio

La investigación se desarrolló en el sector céntrico del cantón El Carmen, provincia de Manabí, la delimitación del área se estableció con base en un croquis que fue proporcionado por el Departamento de Rentas de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Carmen mismo documento que permitió poder identificar el espacio reconocido por la misma institución sobre la localización de este tipo de establecimientos.

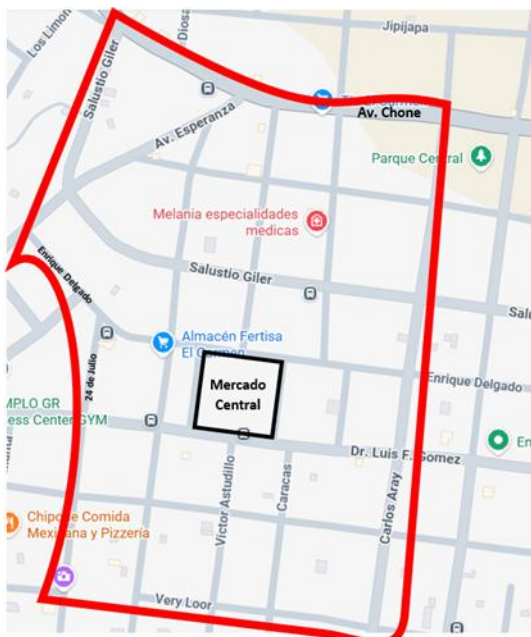
De acuerdo con el croquis el área de estudio comprendió aproximadamente la Av. Chone como punto de referencia al lado Norte, la calle Carlos Alberto Aray como límite del lado Este, la calle Very Looor como referencia al Sur, y así mismo el corredor conformado por las calles 24 de Julio y Salustio Giler como límite del lado Oeste, dentro de esta misma delimitación también se pudo identificar vías y puntos de referencia como la Av. Esperanza, Enrique Delgado, Víctor Astudillo, Caracas, Dr. Luis Félix Gómez y el Mercado Central.

Es importante mencionar que el Mercado Central constituyó uno de los principales puntos de referencia del sector ya que en sus alrededores se concentra una parte importante de la actividad comercial del centro del Cantón en esta zona se localizaron tiendas de abarrotes y otras unidades económicas dedicadas a la venta directa de productos de consumo diario lo que facilitó la identificación de los establecimientos que cumplían con las características definidas para el estudio es por ello que cabe recalcar que el área analizada se concentró netamente en pequeños establecimientos minoristas del sector, no se incluyeron supermercados, comercios mayoristas, ni establecimientos de un mayor tamaño debido a que

estas mismo presentan diferencia de volumen y organización con respecto a sus diferentes recursos y operaciones.

Figura 1.

Delimitación del Sector Céntrico del Cantón El Carmen



Nota. El croquis de delimitación fue proporcionado por el Departamento de Rentas de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Carmen

2.2. Descripción del Sector Comercial Minorista

El sector que se estudió estuvo conformado por tiendas de abarrotes o unidades económicas minoristas ubicadas en el centro del cantón El Carmen, cuya actividad económica principal es la comercialización de productos de consumo frecuente la diversidad y disponibilidad es estos muchas veces depende del espacio físico la capacidad de compra o almacenamiento, la rotación de las existencias y lo más importante las condiciones de cada establecimiento es por ello que la gestión de inventarios, reposición de mercadería, y el control de ventas son esenciales para su funcionamiento.

Los principales clientes fueron consumidores finales que buscan adquirir productos en base a sus necesidades inmediatas es así como la atención directa permitió mantener cercanía con los compradores y así conocer sus preferencias sin embargo, también exigió que estos propietarios o encargados combinaran atención al público con otras funciones como recibir la mercadería, organizar los productos, controlar el efectivo, registrar los ingresos y

gastos y tomar decisiones en base a los resultados del negocio, la relación con los proveedores se vinculó en primera instancia con el abastecimiento y reposición de los productos así como las condiciones de compra, los plazos de pago, el acceso a crédito comercial y la frecuencia de entrega variaron entre los establecimientos, así como su actividad de planificación, organización, entre otros.

2.3. Aspecto de Mercado

Las unidades económicas comerciales minoristas estudiadas participan en un mercado local sus clientes están conformados por habitantes, trabajadores y personas que transitan por el sector céntrico del Cantón El Carmen, la influencia de estas unidades en el sector se relaciona con su capacidad para facilitar el abastecimiento cercano y permanente de este tipo de productos básicos, su ubicación en el centro urbano permite que los consumidores accedan a los establecimientos y productos sin desplazarse hacia grandes comerciales además la atención directa entre propietario o encargados con los clientes favorece una buena atención y el conocimiento directo de las preferencias de compra y de las necesidades inmediatas de los consumidores.

El entorno comercial se caracteriza también por la presencia de supermercados y grandes establecimientos, pero frente a este tipo de negocios las tiendas de abarrotes mantienen como elementos diferenciadores y de ventaja la proximidad con el consumidor la atención personalizada y la posibilidad de comercializar productos en cantidades ajustadas a las necesidades de compra de cada cliente.

2.4. Aspecto Técnico

El aspecto técnico se analizó a partir de las condiciones operativas observadas en las tiendas de abarrotes o unidades económicas comerciales minoristas pues durante la aplicación de los instrumentos se pudo constatar que en la mayoría de los establecimientos visitados una persona se encontraba al frente de la atención y la misma realizaba el resto de actividades, lo que implicó en muchos de los casos que este tipo de negocios contara con apoyo familiar en diferentes horarios.

Esto reflejó o evidenció una concentración de tareas en la persona responsable de cada negocio además la ejecución simultanea de diferentes funciones podría limitar el tiempo disponible para realizar actividades de planificación registro y control, la operación de los establecimientos se desarrollaba principalmente dentro del espacio destinado a la exhibición,

almacenamiento y comercialización de los productos puesto que una sola persona asumía la atención del local la organización de actividades dependía directamente de su experiencia o conocimiento empírico así como su disponibilidad y capacidad para responder a las necesidades de los clientes, proveedores hasta incluso del propio negocio.

En relación con la seguridad y calidad de productos proporcionada a los clientes o consumidores, se consideraron aspectos como la limpieza, la adecuada ubicación de los productos, la circulación dentro del establecimiento y la correcta ubicación de mercadería para prevenir posibles accidentes además la presencia de una sola persona al frente de cada establecimiento es un aspecto relevante para la investigación debido a que cualquier actividad de capacitación administrativa deberá adaptarse a su limitada disponibilidad de tiempo.

2.5. Marco Estratégico Empresarial

Esta investigación se desarrolló en un sector conformado por tiendas de abarrotes o unidades económicas comerciales minoristas independientes y no en una sola empresa es por esta razón que los establecimientos estudiados no contaban con misión, visión, valores, principios, logotipo, eslogan u organigrama establecido que pudiera representarse como marco estratégico ya que cada negocio funcionaba de manera autónoma.

Es así como también no correspondió establecer un logotipo o eslogan general, debido a que las tiendas mantenían identidades comerciales independientes, en muchos de los casos estos establecimientos disponían de un nombre comercial o elementos visuales propios, la inexistencia o falta de un marco estratégico común no constituye una deficiencia puesto que cada uno de estos negocios representa una unidad económica independiente no obstante la definición individual de una visión, misión, valores, objetivos, etc. Puede contribuir a orientar las decisiones y organizar las actividades conjuntamente establecidas con las metas de ventas, atención al cliente, entre otras.

2.6. Metodología

El proceso metodológico se orientó a diagnosticar las condiciones relacionadas con la capacitación administrativa y la productividad en las unidades económicas comerciales minoristas ubicadas en el centro del cantón El Carmen, para ellos se implementaron los métodos bibliográfico, analítico e inductivo mientras que la recopilación de información se efectuó mediante las técnicas de encuesta y entrevista en las cuales la información cuantitativa se organizó mediante frecuencias y porcentajes para poder identificar tendencias

en las respuestas del cuestionario de las encuestas por otra parte la información cualitativa se examinó mediante opiniones, experiencias y dificultades diarias expresadas durante su aplicación es así como la integración de ambos tipos de información permitió establecer las principales necesidades administrativas de este tipo de establecimientos.

2.6.1. Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, debido a que integró información cuantitativa y cualitativa para poder diagnosticar la capacitación administrativa ya la productividad en las unidades comerciales minoristas del centro de El Carmen, es así como Bagur-Pons et al. (2021), afirman que la recopilación de datos se caracterizaba por cualitativos (CUAL) y cuantitativos (CUAN), y así ambos componentes se integraban para lograr una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

El componente cuantitativo permitió organizar todas las respuestas obtenidas mediante la encuesta e identificar frecuencias y porcentajes relacionados con la práctica de capacitación, planificación, control administrativo y productividad, facilitó el reconocimiento de tendencias y necesidades comunes por otro lado el componente cualitativo permitió profundizar en las experiencias y percepciones de los propietarios o encargados por medio de las entrevistas, es así como esta información contribuyó a interpretar las posibles causas sobre la limitación de tiempo, disponibilidad, necesidad de capacitación entre otras.

2.6.2. Métodos de Investigación

Para el desarrollo del diagnóstico se emplearon los métodos inductivo, bibliográfico y analítico los cuales permitieron interpretar los datos obtenidos durante el trabajo de campo sustentar las variables de estudio y examinar los componentes relacionados con la capacitación administrativa y la productividad de las unidades económicas comerciales minoristas del sector céntrico del cantón El Carmen.

2.6.2.1. Método Inductivo.

El método inductivo consiste en analizar casos particulares para identificar regularidades y elaborar interpretaciones sobre el fenómeno objeto de estudio, Galdo (2021) señala que el razonamiento inductivo se desarrolla a partir de hechos específicos que permiten reconocer patrones.

En la presente investigación, el método inductivo se empleó mediante el análisis de la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a los responsables

de las unidades económicas participantes con base en estos datos se identificaron tendencias relacionadas con las necesidades de capacitación administrativa, la planificación de actividades, la gestión de inventarios, el control de ingresos y gastos, la atención al cliente y la toma de decisiones la utilización de este método permitió establecer interpretaciones sobre las condiciones administrativas de los establecimientos analizados no obstante debido al empleo de un muestreo no probabilístico por conveniencia las conclusiones se circunscribieron a los 50 participantes y no se consideraron generalizaciones estadísticas para todas las tiendas de abarrotes del cantón El Carmen.

2.6.2.2. Método Bibliográfico.

El método bibliográfico consiste en la búsqueda, selección, organización y análisis crítico de fuentes académicas relacionadas con el objeto de estudio, así mismo García (2023) señala que las técnicas bibliográficas permiten examinar de manera sistemática la documentación disponible y establecer una base conceptual consistente. En relación con las variables analizadas, se realizó una revisión bibliográfica sobre capacitación y productividad mediante la selección de artículos científicos y trabajos académicos definidos con criterios previamente establecidos.

En esta investigación, el método bibliográfico se utilizó para revisar libros, artículos científicos, trabajos académicos y documentos especializados sobre capacitación administrativa, diagnóstico de necesidades de capacitación, planificación, control de inventarios, productividad, eficiencia y gestión de pequeños negocios pues las fuentes consultadas permitieron sustentar las variables y sus respectivas dimensiones desarrolladas en el Capítulo I, también sirvió de apoyo para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos y para la posterior interpretación de los resultados de este modo la información obtenida durante el trabajo de campo pudo contrastarse con los aportes teóricos y los antecedentes de investigación relacionados con la administración y la productividad de las unidades económicas comerciales minoristas.

2.6.2.3. Método Analítico.

El método analítico consiste en estudiar un fenómeno mediante la descomposición de sus componentes considerando las relaciones que existen entre ellos. Rodríguez & Pérez (2017) explican que el análisis permite separar un objeto de estudio en sus partes para examinar sus características y vínculos, mientras que la síntesis integra esos elementos para

comprender el fenómeno u objeto de estudio. De igual manera, Palaguachi-Quito & Torres-Palacios (2025) señalan que el método analítico-sintético permite descomponer los fenómenos en sus partes constituyente y luego reunir sus elementos para obtener una visión integral. En la presente investigación, el método analítico se aplicó para examinar de manera independiente los componentes de la capacitación administrativa y de la productividad por ello se revisaron aspectos como las necesidades de capacitación, la planificación, la organización de las actividades, la gestión de inventarios, el registro de ingresos y gastos, el uso de los recursos, la atención al cliente y la toma de decisiones además este método permitió contrastar los resultados cuantitativos obtenidos mediante las encuestas con la información cualitativa recopilada en las entrevistas a partir de este análisis se identificaron las principales dificultades así como sus posibles causas y las consecuencias administrativas para los establecimientos participantes proporcionando una base para la elaboración de la propuesta de capacitación.

2.6.3. Población

La población de una investigación está constituida por el conjunto de unidades que reúnen las características definidas de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio. Majid (2018) señala que la población debe delimitarse con precisión identificando el grupo del cual se obtendrá la información y se seleccionará la muestra. Asimismo, Martínez-Mesa et al. (2016) indican que la selección de los participantes requiere definir previamente la población objetivo y establecer criterios que permitan identificar las unidades adecuadas para la recolección de información.

En esta investigación, la población accesible estuvo integrada por 70 tiendas de abarrotes o unidades económicas comerciales minoristas ubicadas en el sector céntrico delimitado del cantón El Carmen estos establecimientos fueron identificados mediante el levantamiento de información realizado en el área de estudio la delimitación geográfica se sustentó en el croquis proporcionado por el Departamento de Rentas de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Carmen.

Para integrar la población los establecimientos debían ubicarse dentro de la delimitación establecida operar a pequeña escala comercializar productos de consumo cotidiano y efectuar ventas directas al consumidor final se incluyeron principalmente tiendas

de abarrotes dedicadas a la venta de alimentos, bebidas, artículos de limpieza, productos de higiene personal y otros bienes de uso frecuente en los hogares.

Se excluyeron los supermercados, establecimientos mayoristas, cadenas comerciales y negocios de mayor tamaño, debido a que presentaban volúmenes de operación, estructuras administrativas, recursos y formas de organización diferentes, es por ello que las 70 unidades identificadas no correspondieron a la totalidad de los establecimientos comerciales del cantón El Carmen, sino únicamente a aquellos que cumplían con las características definidas para el estudio dentro del sector céntrico.

Cada tienda de abarrotes fue considerada como una unidad de análisis, mientras que el propietario, administrador o responsable que atendía el establecimiento fue la unidad informante debido a que el número total de unidades era conocido y se encontraba delimitado territorialmente, se trabajó con una población finita y accesible a partir de esta población se conformó la muestra efectiva presentada en el apartado siguiente.

2.6.4. Muestra

La muestra estuvo integrada por 50 tiendas de abarrotes o unidades económicas comerciales minoristas representadas por el propietario, administrador o responsable de cada establecimiento que aceptó participar en la investigación es así como esta cantidad representó el 71,43% de la población accesible conformada por 70 establecimientos identificados dentro de la delimitación establecida para el sector céntrico del cantón El Carmen.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestro no probabilístico por conveniencia ya que la participación de los establecimientos estuvo determinada por la disponibilidad, accesibilidad y aceptación voluntaria de sus responsables, Andrade (2021) señala que este tipo de muestreo incorpora a los participantes por su facilidad de acceso y disponibilidad sin aplicar procedimientos de selección aleatoria. De igual forma Stratton (2021) indica que las muestras por conveniencia incluyen a los participantes que se encuentran disponibles y dispuestos a proporcionar información durante el proceso de recolección de datos.

La aplicación de este tipo de muestreo respondió a las condiciones observadas durante el trabajo de campo ya que algunos responsables de los establecimientos decidieron no participar mientras que otros no contaban con el tiempo necesario debido a la atención del negocio la recepción de mercadería, el cobro de ventas y otras actividades propias de su labor

por esta razón, se incorporaron únicamente los establecimientos cuyos responsables estuvieron disponibles y aceptaron responder los instrumentos de investigación.

Del total de 50 participantes encuestados 13 también aceptaron participar en una entrevista estas personas no conformaron una muestra distinta ni aumentaron el total de participantes a 63 ya que pertenecían al mismo grupo previamente encuestado de la misma forma la entrevista permitió complementar y profundizar la información obtenida mediante el cuestionario debido a la selección fue de carácter no probabilístico, los resultados describen únicamente las condiciones de los establecimientos participantes y no pueden generalizarse estadísticamente a todas las tiendas de abarrotes del cantón El Carmen es por ello que no fue necesario aplicar una fórmula para el cálculo de la muestra, ni establecer un nivel de confianza o un margen de error.

La relación entre la población accesible la muestra encuestada y el grupo de participantes entrevistados se presenta en la Tabla 2 esta distribución permite evidenciar que los entrevistados pertenecieron al mismo grupo de personas encuestadas y por lo tanto no constituyeron una muestra adicional.

Tabla 2.

Población y participantes de la investigación

Grupo considerado	Cantidad	Porcentaje	Descripción
Población accesible	70	100%	Tiendas de abarrotes o unidades económicas comerciales minoristas identificadas en el sector céntrico delimitado.
Muestra encuestada	50	71,43%	Establecimientos cuyos responsables aceptaron responder la encuesta
Subgrupo entrevistado	13	26%	Participantes pertenecientes al mismo grupo de 50 encuestados que aceptaron responder la entrevista

Nota. El porcentaje de la muestra encuestada se calculó con relación a la población accesible de 70 establecimientos.

2.7. Aplicación de la Entrevista

La entrevista se aplicó a 13 propietarios, administradores o responsables de unidades económicas comerciales minoristas ubicadas en el sector céntrico del cantón El Carmen estas personas formaron parte de del grupo de 50 participantes anteriormente encuestados pro lo que no constituyeron una muestra adicional es así como esta técnica permitió profundizar en la formade organización de los establecimientos conjuntamente con su control de inventarios, ingresos, gastos, toma de decisiones, entre otras.

Las entrevistas se realizaron mediante una guía de diez preguntas abiertas así mismo por pedido de los participantes para proteger la identidad las respuestas fueron identificadas por códigos desde el E1 hasta el E13 luego la información fue revisada y agrupada en categorías temáticas relacionadas con la capacitación administrativa y la productividad, asimismo los resultados evidenciaron dificultades recurrentes en la planificación, control de inventarios, organización de las compras, el control de inventarios, entre otros, asimismo las necesidades identificadas como las ventas, promociones, atención al cliente, proveedores, los mismos que se presentan en la siguiente tabla

Tabla 3.

Síntesis de los Resultados Obtenidos Mediante las Entrevistas

Categoría analizada	Hallazgos predominantes	Debilidad o necesidad identificada
Planificación y organización	Varios participantes manifestaron que organizaban las actividades según las necesidades del día mediante rutinas informales o anotaciones no sistemáticas	Falta de planificación escrita también de priorización de tareas y la distribución clara de responsabilidades
Control de ingresos y gastos	Se utilizaron cuadernos, facturas, calculadora y conteos de efectivo, así como varios registros se realizaban con atraso o de forma incompleta	Dificultad para conocer la ganancia real, así como separar dinero personal del dinero del negocio

Gestión de inventarios	Predominó la revisión visual de perchas y productos incluso los que utilizaban Excel o sistemas reportaron diferencias entre los registros y las existencias reales	Riesgo de faltantes, así como compras innecesarias, una baja rotación de productos ocasionando caducidad y perdida de productos
Compras y proveedores	Las decisiones se basaban en la experiencia la disponibilidad de dinero aquellas promociones y la observación de la demanda	Escasa comparación sistemática de precios condiciones de crédito calidad y cantidades requeridas
Toma de decisiones	Los responsables consideraban las ventas, los precios de la competencia y la experiencia, pero varios reconocieron que no siempre contaban con información actualizada	Decisiones realizadas con registros incompletos o principalmente con base en la experiencia
Productividad y eficiencia	Se identificaron retrasos, tareas repetidas, perdida de tiempo, falta de productos y dificultad para cumplir metas de ventas	Aprovechamiento irregular del tiempo, así como del dinero y de aquellos productos disponibles
Capacitación previa	Diez de los 13 participantes no habían asistido a cursos formales de administración, los tres restantes recibieron formación sobre facturación, ventas, contabilidad básica o atención al cliente	Acceso limitado a capacitación adaptada a las condiciones de pequeños establecimientos

Temas prioritarios	Se mencionaron control financiero, inventarios, planificación, compras, proveedores, costos, ventas, promociones, organización, atención al cliente y herramientas digitales	Necesidad de una formación integral, practica y vinculada con las actividades cotidianas
Modalidad y horario	Doce participantes prefirieron o aceptaron horarios nocturnos o luego del cierre de sus actividades laborales entre ellos ocho mencionaron que sea de forma mensual	La propuesta debe adaptarse a la limitada disponibilidad de tiempo y evitar sesiones muy largas
Característica de la capacitación	Los 13 entrevistados solicitaron ejemplos reales, así como explicaciones sencillas también formatos prácticos y contenidos que se apliquen a tiendas pequeñas	Rechazo de capacitaciones excesivamente teóricas o diseñadas para empresas de mayor tamaño

Nota. Interpretación de los resultados del instrumento aplicado a los 13 participantes.

Elaboración Propia.

2.8. Aplicación de la Encuesta

La encuesta se aplicó mediante Microsoft Forms a 50 propietarios, administradores o responsables de tiendas de abarrotes y unidades económicas comerciales minoristas ubicadas en el sector céntrico de cantón El Carmen, esta información obtenida permitió identificar las características generales de los participantes, así como las prácticas administrativas desarrolladas en los establecimientos, las necesidades de capacitación y las condiciones preferidas para participar en una propuesta formativa, de esta forma los resultados se presentan individualmente mediante tablas de frecuencias y porcentajes, acompañadas de su respectivo análisis e interpretación

Con el propósito de caracterizar a los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas según su género, se analizaron las respuestas proporcionadas por los 50 participantes encuestados

Tabla 4.

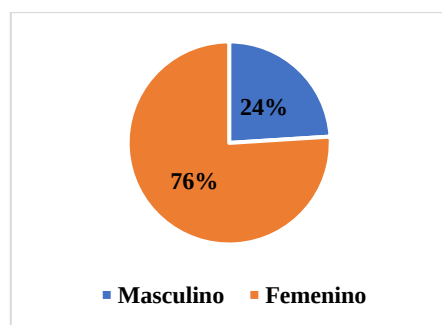
Género de los propietarios y administradores encuestados

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	12	24%
Femenino	38	76%
Total	50	100%

Nota. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 50 propietarios, administradores o responsables de unidades económicas comerciales minorista. Elaboración propia.

Figura 2.

Representación porcentual del género de los propietarios y administradores encuestados



Como se observa en la Tabla 4 y en la Figura 2, 38 participantes equivalentes al 76% correspondieron al género femenino mientras que, 12 personas representadas por el 24% correspondieron al género masculino así los resultados evidenciaron una participación mayorista de mujeres entre las personas responsables de atender o administrar las unidades económicas comerciales minoristas estudiadas

Este resultado permitió caracterizar la composición de la muestra, pero no constituyó por sí mismo una fortaleza o debilidad relacionada con la capacitación administrativa o la productividad cabe recalcar que debido al muestreo no probabilístico por conveniencia la distribución identificada corresponde únicamente a los establecimientos participantes y no debe generalizarse a la totalidad de comercios minoristas del cantón El Carmen

Asimismo, con la finalidad de identificar a los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas según su edad, se organizaron las respuestas de los 50 participantes en cinco rangos etarios

Tabla 5.

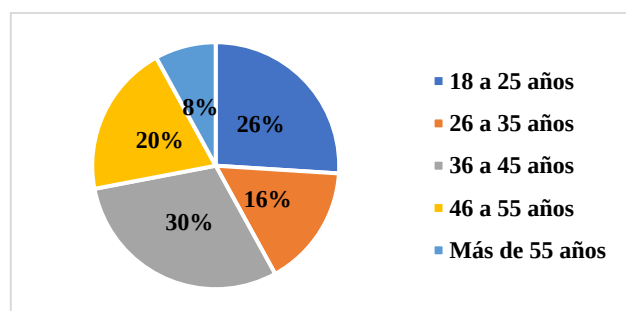
Distribución de los propietarios y administradores encuestados según su edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	13	26%
26 a 35 años	8	16%
36 a 45 años	15	30%
46 a 55 años	10	20%
Más de 55 años	4	8%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la encuesta aplicada a 50 propietarios, administradores o responsables de unidades económicas comerciales minoristas

Figura 3.

Representación porcentual de la edad de los propietarios y administradores encuestados



Como se observa en la Tabla 5 y en la Figura 3, el grupo de mayor participación estuvo conformado por personas de 36 a 45 años con 15 respuestas equivalentes al 30%, le siguieron los participantes de 18 a 25 años con el 26%, así mismo los de 46 a 55 años con el 20%, y quienes tenían entre 26 y 35 años con el 16%, cabe mencionar que el grupo de más de 55 años presentó la menor participación, con cuatro personas, correspondientes al 8%.

En otras palabras, el 58% de los participantes tenía 36 años o más mientras que el 42% se encontraba entre los 18 y 35 años estos resultados evidenciaron una composición etaria diversa entre las personas responsables de los establecimientos estudiados, por lo tanto, la propuesta de capacitación deberá emplear explicaciones claras, contenidos prácticos y recursos de fácil comprensión que puedan ser utilizados por participantes de diferentes edades

Con la finalidad de identificar la formación académica de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas se analizaron los niveles de instrucción declarados por los 50 participantes

Tabla 6.

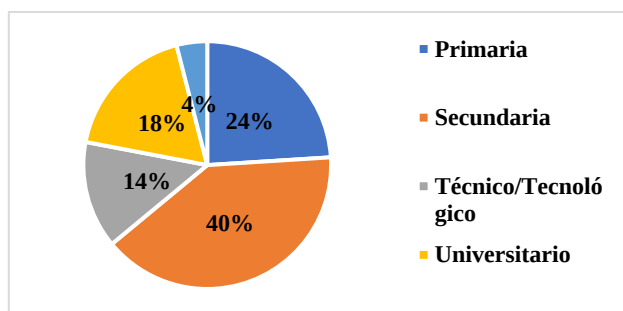
Nivel de instrucción de los propietarios y administradores encuestados

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	12	24%
Secundaria	20	40%
Técnico/Tecnológico	7	14%
Universitario	9	18%
Posgrado	2	4%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la encuesta aplicada a 50 propietarios, administradores o responsables de unidades económicas comerciales minoristas. Elaboración propia con base en los resultados registrados mediante Microsoft Forms

Figura 4.

Representación porcentual del nivel de instrucción de los propietarios y administradores encuestados



Los resultados reflejaron que 20 participantes equivalentes al 40% contaban con instrucción secundaria, constituyendo el grupo de mayor representación, luego le siguieron 12 participantes con educación primaria, correspondientes al 24% asimismo nueve con formación universitaria equivalentes al 18%, siete con formación técnica o tecnológica, representados por el 14% y dos con estudios de posgrado, correspondientes al 4%

En conjunto, el 64% de los participantes declaró tener educación primaria o secundaria, mientras que el 36% registró formación técnica, tecnológica, universitaria o de posgrado, es así como este resultado no constituyó por sí mismo una deficiencia administrativa pero evidenció la diversidad formativa de las personas responsables de los establecimientos, por ende la propuesta de capacitación deberá emplear un lenguaje claro, ejemplos vinculados con las actividades diarias del negocio, formatos sencillos y ejercicios

prácticos que faciliten la comprensión y aplicación de los contenidos independientemente del nivel académico alcanzado

Con la finalidad de conocer la permanencia de las unidades económicas comerciales minoristas en el mercado, se analizó el tiempo de funcionamiento declarado por los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados

Tabla 7.

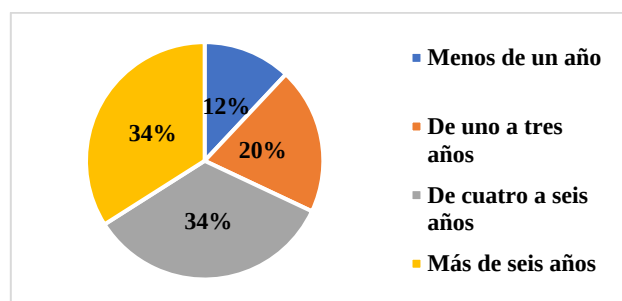
Distribución de los establecimientos según el tiempo de funcionamiento

Tiempo de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	6	12%
De uno a tres años	10	20%
De cuatro a seis años	17	34%
Más de seis años	17	34%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la encuesta aplicada a 50 propietarios, administradores o responsables de unidades económicas comerciales minoristas. Elaboración propia con base en los resultados registrados mediante Microsoft Forms

Figura 5.

Representación porcentual del tiempo de funcionamiento de los establecimientos



Como se observa en la Tabla 7 y en la Figura 5, 17 establecimientos equivalentes al 34% tenían entre cuatro y seis años de funcionamiento mientras que otros 17 correspondientes también al 34% superaban los seis años de actividad, por otro lado, 10 negocios representados por el 20% tenían entre uno y tres años de funcionamiento y seis establecimientos equivalentes al 12 %, operaban desde hacía menos de un año

En conjunto, el 68% de las unidades económicas participantes tenía cuatro años o más de permanencia en el mercado lo que evidenció que una proporción importante contaba con experiencia acumulada en la actividad comercial pero es importante mencionar que la

antigüedad del establecimiento no garantiza necesariamente la aplicación de procedimientos administrativos formales

Con el propósito de identificar si los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas habían recibido formación relacionada con la gestión de sus negocios, se analizaron las respuestas de los 50 participantes encuestados

Tabla 8.

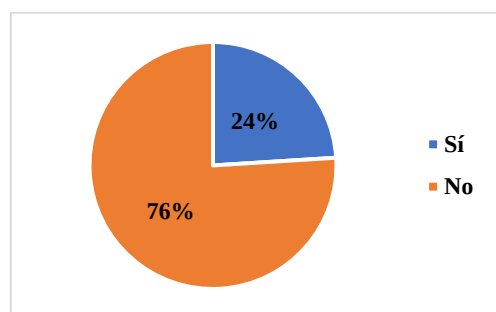
Capacitación administrativa recibida por los propietarios y administradores encuestados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	24%
No	38	76%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la capacitación administrativa recibida por los 50 participantes. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 6.

Representación porcentual de la capacitación administrativa recibida



Como se observa en la Tabla 8 y en la Figura 6, 38 participantes equivalentes al 76% manifestaron que no habían recibido capacitación administrativa relacionada con la gestión de sus negocios por otro lado 12 encuestados correspondientes al 24 % indicaron que sí habían participado previamente en alguna actividad formativa vinculada con la administración

La ausencia mayoritaria de capacitación pudo estar relacionada con la limitada disponibilidad de tiempo de las personas responsables de los establecimientos quienes atendían directamente el negocio y realizaban simultáneamente actividades como ventas, cobros, organización de productos y recepción de mercadería, también pudo vincularse con

dificultades de acceso a programas formativos adaptados a las condiciones de los pequeños comercios

Con el propósito de conocer si los propietarios, administradores o responsables mantenían algún mecanismo de control financiero en sus establecimientos se analizaron las respuestas relacionadas con el registro de ingresos y gastos del negocio

Tabla 9.

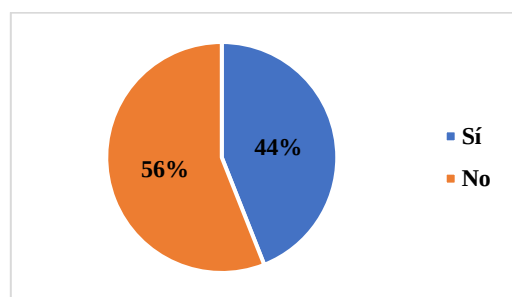
Registro de ingresos y gastos en las unidades económicas comerciales minoristas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	44%
No	28	56%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes correspondientes al registro de ingresos y gastos declarado por los 50 participantes. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms.

Figura 7.

Representación porcentual del registro de ingresos y gastos en los establecimientos



Nota. Representación gráfica de las respuestas proporcionadas por los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms.

Como se observa en la Tabla 9 y en la Figura 7, 28 participantes equivalentes al 56% manifestaron que no llevaban un registro de los ingresos y gastos generados por sus negocios, en cambio, 22 encuestados correspondientes al 44% indicaron que sí utilizaban algún tipo de registro para controlar las operaciones económicas del establecimiento. Los resultados evidenciaron que más de la mitad de las unidades participantes no disponía de esta práctica básica de control administrativo. La ausencia de registros podría estar relacionada con la falta de capacitación administrativa, la concentración de funciones en una sola persona y el

limitado tiempo disponible para organizar la información financiera esta situación podía dificultar el conocimiento preciso del dinero que ingresaba, los gastos efectuados, las obligaciones pendientes y la utilidad real obtenida durante un periodo determinado

Así mismo con propósito de identificar la percepción de los propietarios, administradores o responsables acerca de la utilidad de la capacitación administrativa, se analizaron las respuestas relacionadas con su necesidad para mejorar la gestión de los establecimientos

Tabla 10.

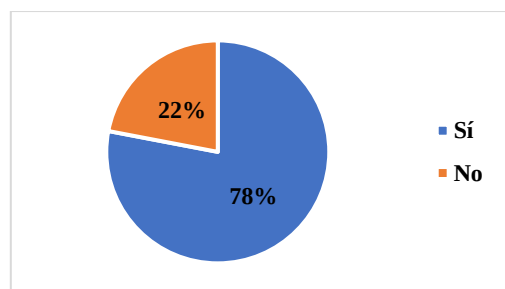
Percepción sobre la necesidad de capacitación administrativa para mejorar la gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la percepción de los 50 participantes sobre la necesidad de capacitación administrativa. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 8.

Representación porcentual de la necesidad de capacitación administrativa



Como se observa en la Tabla 10 y en la Figura 8, 39 participantes equivalentes al 78% consideraron necesaria la capacitación administrativa para mejorar la gestión de sus establecimientos por otra parte 11 encuestados correspondientes al 22% manifestaron que no la consideraban necesaria dando como resultado una aceptación mayoritaria de la formación administrativa como una alternativa para fortalecer el funcionamiento de los negocios

La respuesta negativa del 22% podría relacionarse con la percepción de que la experiencia adquirida durante los años de funcionamiento era suficiente para administrar el establecimiento con una limitada disponibilidad de tiempo o con el desconocimiento de los

beneficios prácticos de la capacitación esto hace que la falta de interés dificulte la adopción de procedimientos más ordenados para registrar operaciones, controlar inventarios, planificar actividades y tomar decisiones basadas en información

Con la finalidad de conocer la frecuencia con la que los propietarios, administradores o responsables planificaban las actividades diarias de sus establecimientos se analizaron las respuestas mediante una escala de cinco alternativas desde nunca hasta siempre

Tabla 11.

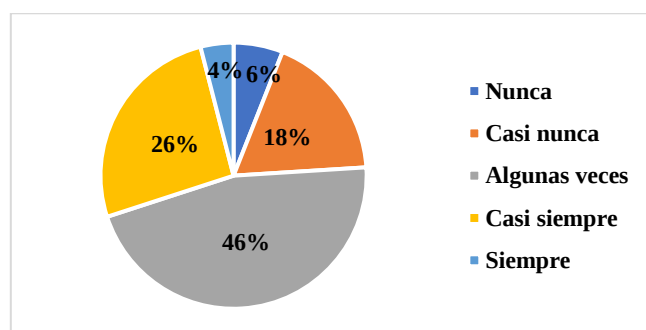
Frecuencia de planificación de las actividades diarias del negocio

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3	6%
Casi nunca	2	9	18%
Algunas veces	3	23	46%
Casi siempre	4	13	26%
Siempre	5	2	4%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la planificación de las actividades diarias declarada por los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en los datos recopilados mediante Microsoft Forms.

Figura 9.

Representación porcentual de la frecuencia de planificación de las actividades diarias



Como se observa en la Tabla 11 y en la Figura 9, 23 participantes equivalentes al 46% manifestaron que solo algunas veces planificaban las actividades diarias del negocio además nueve encuestados correspondientes al 18% indicaron que casi nunca lo hacían mientras que tres participantes representados por el 6% señalaron que nunca realizaban esta práctica es decir que el 70% afirmó que planificaba algunas veces, casi nunca o nunca, por otro lado, el 26% respondió que casi siempre planificaba y únicamente el 4% manifestó hacerlo siempre

Estos resultados evidenciaron que la planificación diaria no constituía una práctica constante en la mayoría de los establecimientos participantes es por eso que esta situación podría relacionarse con la concentración de las actividades en una sola persona la atención continua a clientes y proveedores, la limitada disponibilidad de tiempo y la falta de herramientas administrativas sencillas

Con el objetivo de conocer la frecuencia con la que se distribuían las funciones y responsabilidades en las unidades económicas comerciales minoristas, se analizaron las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados.

Tabla 12.

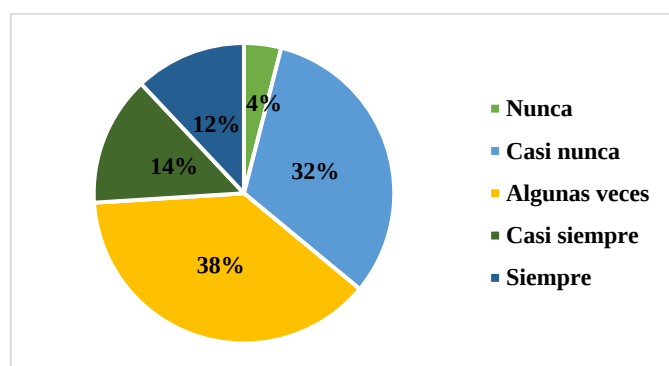
Frecuencia de distribución de funciones y responsabilidades en el negocio

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2	4%
Casi nunca	2	16	32%
Algunas veces	3	19	38%
Casi siempre	4	7	14%
Siempre	5	6	12%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con la distribución de funciones y responsabilidades declarada por los 50 participantes. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms.

Figura 10.

Representación porcentual de la distribución de funciones y responsabilidades



Como se observa en la Tabla 12 y en la Figura 10, 19 participantes equivalentes al 38% señalaron que algunas veces distribuían claramente las funciones y responsabilidades del negocio asimismo 16 encuestados correspondientes al 32% manifestaron que casi nunca lo hacían y dos participantes representados por el 4 %, indicaron que nunca realizaban esta

práctica, por otro lado, el 14 % respondió que casi siempre distribuía las funciones y el 12 % afirmó hacerlo siempre

En otras palabras, el 74% manifestó que la distribución de responsabilidades se realizaba algunas veces, casi nunca o nunca este resultado podría explicarse por la concentración de las actividades en una sola persona quien generalmente se encontraba a cargo de la atención al cliente, el cobro, la recepción de mercadería, la organización de productos y el control cotidiano del establecimiento es decir la limitada distribución no necesariamente evidenció la ausencia de colaboradores sino una organización poco diferenciada de las tareas que debía cumplir la misma persona

Con la finalidad de conocer la frecuencia con la que se controlaban los productos disponibles en las unidades económicas comerciales minoristas, se analizaron las respuestas proporcionadas por los propietarios, administradores o responsables encuestados

Tabla 13.

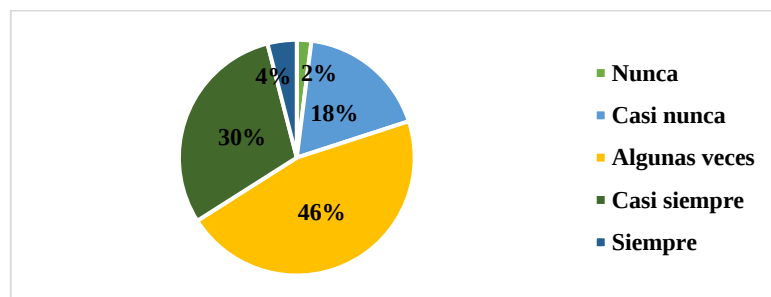
Frecuencia del control de productos disponibles en los establecimientos

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1	2%
Casi nunca	2	9	18%
Algunas veces	3	23	46%
Casi siempre	4	15	30%
Siempre	5	2	4%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con el control de los productos disponibles, según las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 11.

Representación porcentual de la frecuencia del control de productos disponibles



Como se observa en la Tabla 13 y en la Figura 11, 23 participantes equivalentes al 46% señalaron que solo algunas veces controlaban los productos disponibles en el establecimiento, asimismo, nueve encuestados correspondientes al 18% indicaron que casi nunca realizaban esta actividad y uno equivalente al 2% manifestó que nunca lo hacía. Por otro lado, 15 participantes representados por el 30% afirmaron que casi siempre mantenían este control mientras que únicamente dos correspondientes al 4% señalaron que siempre lo realizaban

En conjunto, el 66% manifestó que el control de productos se efectuaba algunas veces, casi nunca o nunca lo cual evidenció que esta práctica no se desarrollaba de forma constante en la mayoría de los establecimientos estudiados, esta situación podría estar relacionada con la concentración de funciones en una sola persona la limitada disponibilidad de tiempo el uso de procedimientos informales y la falta de herramientas sencillas para registrar las entradas, salidas y existencias de mercadería

Con la finalidad de conocer la frecuencia con la que los propietarios, administradores o responsables utilizaban información del negocio antes de tomar decisiones importantes, se analizaron las respuestas relacionadas con esta práctica administrativa

Tabla 14.

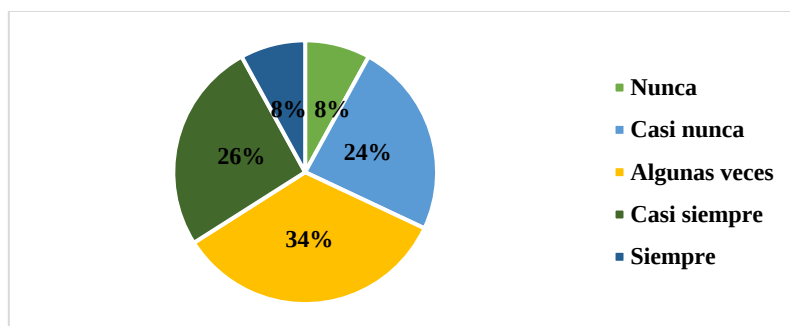
Frecuencia de uso de información del negocio para la toma de decisiones

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4	8%
Casi nunca	2	12	24%
Algunas veces	3	17	34%
Casi siempre	4	13	26%
Siempre	5	4	8%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con el uso de información del negocio antes de tomar decisiones importantes, según las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 12.

Representación porcentual del uso de información para la toma de decisiones



Como se observa en la Tabla 14 y en la Figura 12, 17 participantes equivalentes al 34% indicaron que algunas veces utilizaban información del negocio antes de tomar decisiones importantes, asimismo, 12 encuestados correspondientes al 24% señalaron que casi nunca lo hacían mientras que cuatro representados por el 8% manifestaron que nunca empleaban esta práctica, por otro lado 13 participantes equivalentes al 26% respondieron que casi siempre utilizaban información y cuatro correspondientes al 8% indicaron que siempre lo hacían, En otras palabras, el 66% manifestó que utilizaba información algunas veces, casi nunca o nunca antes de tomar decisiones este resultado evidenció que la consulta de datos sobre ventas, gastos, inventarios, compras y disponibilidad de efectivo no constituía una práctica constante en la mayoría de los establecimientos estudiados

Para poder conocer la frecuencia con la que las actividades de las unidades económicas comerciales minoristas se desarrollaban eficientemente se analizaron las respuestas de los propietarios, administradores o responsables encuestados

Tabla 15.

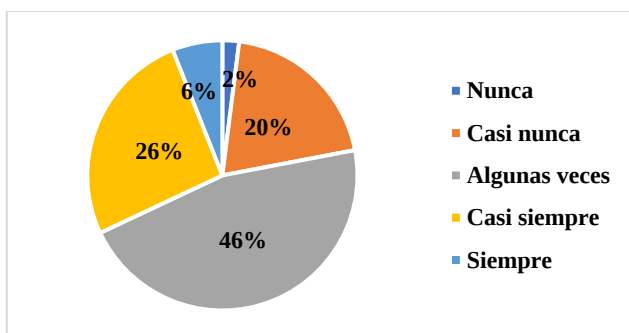
Frecuencia de eficiencia en la realización de las actividades del negocio

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1	2%
Casi nunca	2	10	20%
Algunas veces	3	23	46%
Casi siempre	4	13	26%
Siempre	5	3	6%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con la eficiencia en la ejecución de las actividades, según las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 13.

Representación porcentual de la eficiencia en las actividades del negocio



Como se observa en la Tabla 15 y en la Figura 13, 23 participantes equivalentes al 46% manifestaron que las actividades de sus negocios se realizaban eficientemente solo algunas veces asimismo 10 encuestados correspondientes al 20% indicaron que casi nunca se alcanzaba esta condición, mientras que uno representado por el 2% señaló que nunca, por otro lado, 13 participantes equivalentes al 26% respondieron que casi siempre trabajaban eficientemente y tres correspondientes al 6% afirmaron que siempre lo hacían

Por ende, el 68% de los participantes señaló que la eficiencia se alcanzaba algunas veces, casi nunca o nunca lo cual evidenció que la ejecución eficiente de las actividades no constituía una condición permanente en la mayoría de los establecimientos este resultado podría relacionarse con la concentración de tareas en una sola persona la planificación irregular, la limitada distribución de responsabilidades y la falta de controles administrativos constantes.

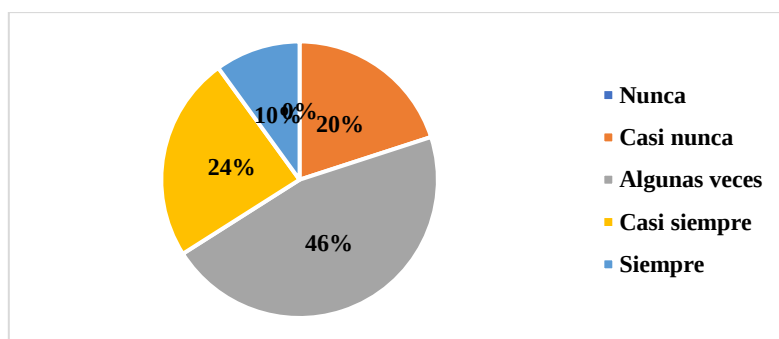
La ejecución poco eficiente de las actividades podía generar retrasos en la atención dificultades para organizar la mercadería, así como el escaso seguimiento de los registros y la utilización inadecuada del tiempo disponible, por consiguiente, la propuesta de capacitación deberá incorporar procedimientos sencillos para organizar las tareas, establecer prioridades, reducir actividades innecesarias y mejorar el aprovechamiento del tiempo durante el funcionamiento cotidiano de los negocios.

Asimismo, con la finalidad de determinar la frecuencia con la que los recursos disponibles eran aprovechados adecuadamente en las unidades económicas comerciales minoristas, se analizaron las respuestas de los propietarios, administradores o responsables encuestados.

Tabla 16.*Aprovechamiento de los recursos disponibles en los establecimientos*

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	10	20%
Algunas veces	3	23	46%
Casi siempre	4	12	24%
Siempre	5	5	10%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con el aprovechamiento de los recursos disponibles, según las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms.

Figura 14.*Representación porcentual del aprovechamiento de los recursos disponibles*

Como se observa en la Tabla 16 y en la Figura 14, 23 participantes equivalentes al 46% manifestaron que los recursos disponibles se aprovechaban adecuadamente solo algunas veces, asimismo 10 encuestados correspondientes al 20% señalaron que casi nunca se realizaba un aprovechamiento adecuado, por otro lado, 12 participantes representados por el 24% indicaron que casi siempre utilizaban apropiadamente sus recursos mientras que cinco equivalentes al 10% afirmaron hacerlo siempre y ningún participante seleccionó la alternativa nunca.

Por ende, el 66% indicó que el aprovechamiento adecuado de los recursos se producía algunas veces o casi nunca, lo que evidenció una práctica poco constante en la mayoría de los establecimientos participantes esta situación podría relacionarse con la planificación irregular, la falta de registros de ingresos y gastos, el control insuficiente de inventarios y la utilización limitada de información para tomar decisiones sobre compras, ventas y

distribución del efectivo el aprovechamiento inadecuado de los recursos podría ocasionar compras innecesarias, así como acumulación de productos de baja rotación, pérdidas por caducidad, utilización poco eficiente del dinero disponible y dificultades para cubrir gastos operativos

Con la finalidad de conocer la frecuencia con la que las unidades económicas comerciales minoristas alcanzaban sus metas de ventas, se analizaron las respuestas proporcionadas por los propietarios, administradores o responsables encuestados

Tabla 17.

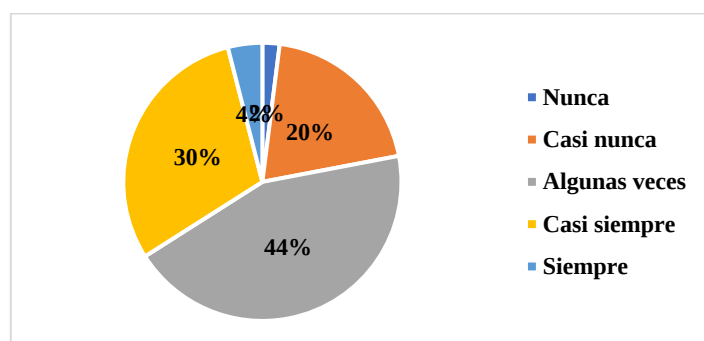
Frecuencia de cumplimiento de las metas de ventas en los establecimientos

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1	2%
Casi nunca	2	10	20%
Algunas veces	3	22	44%
Casi siempre	4	15	30%
Siempre	5	2	4%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con el cumplimiento de las metas de ventas, según las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 15.

Representación porcentual del cumplimiento de las metas de ventas



Como se observa en la Tabla 17 y en la Figura 15, 22 participantes equivalentes al 44% manifestaron que sus negocios cumplían las metas de ventas solo algunas veces, asimismo 10 encuestados correspondientes al 20% señalaron que casi nunca alcanzaban dichas metas, mientras que uno representado por el 2%, indicó que nunca las cumplía, en

cambio 15 participantes equivalentes al 30% respondieron que casi siempre alcanzaban sus metas y dos correspondientes al 4% afirmaron hacerlo siempre

Es decir que, el 66% indicó que las metas de ventas se cumplían algunas veces, casi nunca o nunca lo cual evidenció que el logro de los objetivos comerciales no constituía una condición constante en la mayoría de los establecimientos participantes esta situación podría relacionarse con la ausencia de una planificación regular el control insuficiente de ingresos y gastos la limitada gestión de inventarios y la escasa utilización de información para tomar decisiones comerciales

Con la finalidad de determinar la frecuencia con la que los propietarios, administradores o responsables incorporaban mejoras en la organización y funcionamiento de sus establecimientos, se analizaron las respuestas obtenidas mediante la encuesta

Tabla 18.

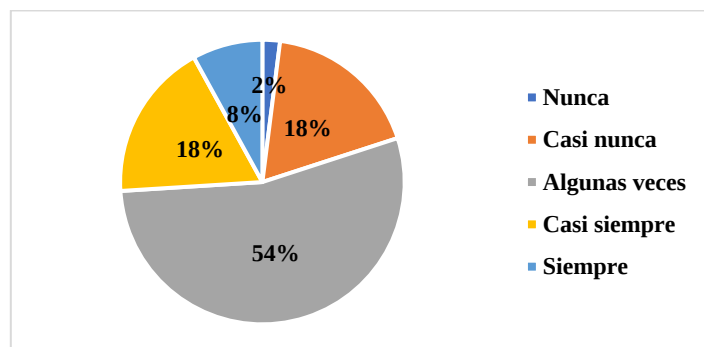
Frecuencia de implementación de mejoras en la organización o funcionamiento del negocio

Alternativa	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1	2%
Casi nunca	2	9	18%
Algunas veces	3	27	54%
Casi siempre	4	9	18%
Siempre	5	4	8%
Total		50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes relacionados con la implementación de mejoras en la organización o funcionamiento de los establecimientos, según las respuestas de los 50 propietarios, administradores o responsables encuestados. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 16.

Representación porcentual de la implementación de mejoras en los establecimientos



Como se observa en la Tabla 18 y en la Figura 16, 27 participantes equivalentes al 54% manifestaron que solo algunas veces implementaban mejoras en la organización o funcionamiento de sus negocios asimismo nueve encuestados correspondientes al 18% indicaron que casi nunca lo hacían, mientras que uno representado por el 2% señaló que nunca incorporaba mejoras por otro lado nueve participantes equivalentes al 18% respondieron que casi siempre aplicaban mejoras y cuatro correspondientes al 8% afirmaron hacerlo siempre

En conjunto, el 74% de los participantes señaló que implementaba mejoras algunas veces, casi nunca o nunca, este resultado evidenció que la incorporación de cambios en los procesos administrativos y operativos no constituía una práctica frecuente en la mayoría de los establecimientos estudiados esta situación podría relacionarse con la falta de capacitación administrativa, la limitada planificación, la concentración de actividades en una sola persona y la ausencia de información organizada para identificar oportunidades de mejora

Con el propósito de identificar los contenidos considerados prioritarios para una futura capacitación administrativa, se analizaron las respuestas de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas

Tabla 19.

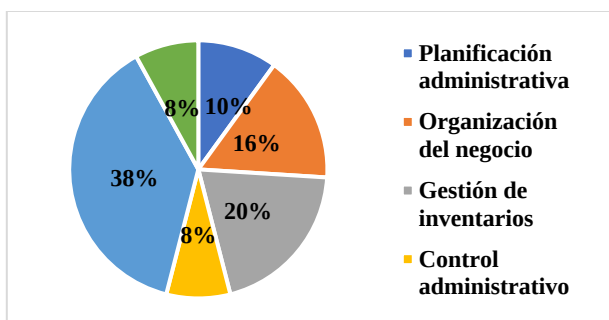
Temas prioritarios para la capacitación administrativa

Tema de capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Planificación administrativa	5	10%
Organización del negocio	8	16%
Gestión de inventarios	10	20%
Control administrativo	4	8%
Control de ingresos y gastos	19	38%
Toma de decisiones	4	8%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes correspondientes a los temas en los que los 50 propietarios, administradores o responsables consideraron necesaria una mayor capacitación. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms.

Figura 17.

Representación porcentual de los temas prioritarios de capacitación



Como se observa en la Tabla 19 y en la Figura 17, el control de ingresos y gastos fue el tema seleccionado con mayor frecuencia con 19 respuestas equivalentes al 38% de ahí le siguió la gestión de inventarios con 10 participantes representados por el 20% y la organización del negocio con ocho respuestas correspondientes al 16% pues la planificación administrativa alcanzó el 10% mientras que el control administrativo y la toma de decisiones obtuvieron el 8 % cada uno

En otras palabras, el 74 % de los participantes concentró sus necesidades en el control de ingresos y gastos, la gestión de inventarios y la organización del negocio esta tendencia guardó relación con los resultados anteriores donde se evidenció que una parte importante no llevaba registros financieros constantes ni controlaba regularmente los productos disponibles estas deficiencias podían generar desconocimiento sobre la rentabilidad así como dificultades para identificar pérdidas, compras innecesarias, desabastecimiento y escasa organización de las actividades

Tabla 20.

Frecuencia de participación en capacitaciones administrativas

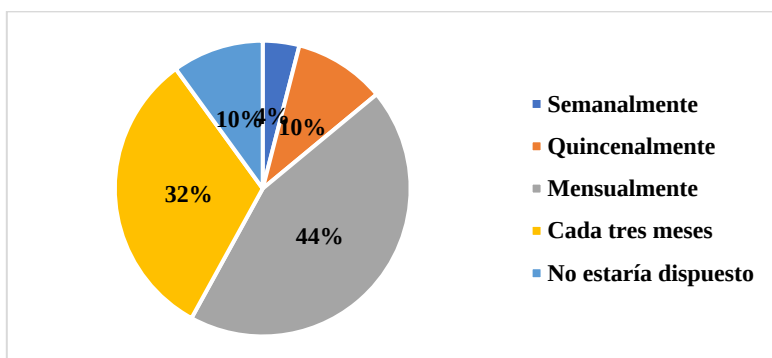
Frecuencia de participación	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	2	4%
Quincenalmente	5	10%
Mensualmente	22	44%
Cada tres meses	16	32%
No estaría dispuesto	5	10%
Total	50	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la periodicidad con la que los 50 propietarios, administradores o responsables estarían dispuestos a participar en

capacitaciones administrativas. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 18.

Representación porcentual de la frecuencia preferida para participar en capacitaciones



Como se observa en la Tabla 20 y en la Figura 18, la alternativa mensual fue seleccionada por 22 participantes equivalentes al 44% constituyéndose en la frecuencia de mayor aceptación de ahí le siguió la participación cada tres meses con 16 respuestas correspondientes al 32% por otra parte cinco encuestados representados por el 10% prefirieron una frecuencia quincenal de la misma forma dos equivalentes al 4%, seleccionaron la modalidad semanal y cinco participantes correspondientes al 10% manifestaron que no estarían dispuestos a participar

Por consiguiente, el 76 % prefirió recibir capacitación mensual o trimestral mientras que únicamente el 14 % seleccionó una frecuencia semanal o quincenal esta tendencia pudo relacionarse con la limitada disponibilidad de tiempo de las personas responsables de los establecimientos quienes generalmente debían atender directamente a clientes, proveedores y otras actividades operativas del negocio una programación demasiado frecuente podría dificultar su asistencia y generar interrupciones en el funcionamiento comercial

Esto quiere decir que la propuesta deberá priorizar sesiones mensuales breves y planificadas con anticipación también podría organizar los contenidos en módulos independientes, de manera que cada participante pueda aplicar progresivamente lo aprendido, por otro lado el 10% que no mostró disposición en la necesidad de comunicar previamente los beneficios prácticos de la capacitación y demostrar que las actividades estarán adaptadas al tiempo y a las necesidades reales de los pequeños comercios.

Se buscó identificar la modalidad más adecuada para desarrollar la capacitación administrativa, se analizaron las preferencias de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas

Tabla 21.

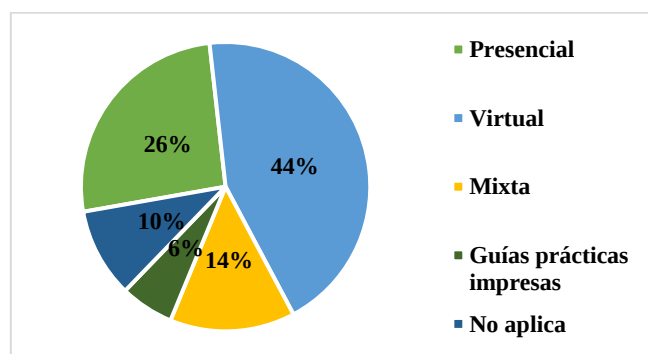
Modalidad preferida para recibir capacitación administrativa

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	13	26%
Virtual	22	44%
Mixta	7	14%
Guías prácticas impresas	3	6%
No aplica	5	10%
Total	50	100%

Nota. La categoría “No aplica” corresponde a cinco participantes que manifestaron no estar dispuestos a recibir capacitación y, por tanto, no seleccionaron una modalidad. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms.

Figura 19.

Representación porcentual de la modalidad preferida para la capacitación administrativa



Como se observa en la Tabla 21 y en la Figura 19, la modalidad virtual fue seleccionada por 22 participantes equivalentes al 44% del total de encuestados de ahíle siguió la modalidad presencial con 13 respuestas correspondientes al 26% siguiendo la modalidad mixta con siete participantes representados por el 14% y las guías prácticas impresas con tres respuestas equivalentes al 6% así mismo los cinco participantes que no estuvieron dispuestos a capacitarse representaron el 10% y se registraron en la categoría “No aplica”

Si se consideran únicamente las 45 personas interesadas en participar, la modalidad virtual representó el 48,89%, la presencial el 28,89 %, la mixta el 15,56% y las guías prácticas impresas el 6,67 % la preferencia por la modalidad virtual podría relacionarse con la

necesidad de compatibilizar la formación con la atención permanente de los establecimientos y evitar desplazamientos o interrupciones prolongadas de las actividades comerciales

Con el propósito de determinar el horario más conveniente para desarrollar las actividades de capacitación administrativa, se analizaron las preferencias expresadas por los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas

Tabla 22.

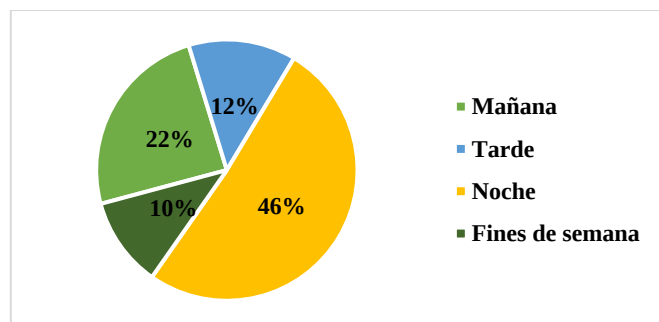
Horario preferido para participar en capacitaciones administrativas

Horario	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	11	22%
Tarde	6	12%
Noche	23	46%
Fines de semana	5	10%
No aplica	5	10%
Total	50	100%

Nota. La categoría “No aplica” corresponde a cinco participantes que manifestaron no estar dispuestos a recibir capacitación y por tanto no seleccionaron un horario. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 20.

Representación porcentual del horario preferido para participar en capacitaciones administrativas



Como se observa en la Tabla 22 y en la Figura 20, el horario nocturno fue seleccionado por 23 participantes equivalentes al 46% del total de encuestados luego le siguió el horario de la mañana con 11 respuestas correspondientes al 22% la tarde con seis participantes representados por el 12% y los fines de semana con cinco respuestas equivalentes al 10% asimismo los cinco participantes que no mostraron disposición para recibir capacitación representaron el 10% y fueron registrados en la categoría “No aplica”

Al considerar únicamente a las 45 personas interesadas en participar el horario nocturno alcanzó el 51,11% la mañana el 24,44% la tarde el 13,33% y los fines de semana el 11,11% claramente la preferencia por la noche podría relacionarse con que los responsables permanecían durante el día al frente de los establecimientos atendiendo clientes, recibiendo mercadería, realizando cobros y organizando los productos

Con la finalidad de identificar los aspectos que requerían atención prioritaria en las unidades económicas comerciales minoristas se clasificaron las respuestas abiertas de los propietarios, administradores o responsables según su semejanza temática

Tabla 23.

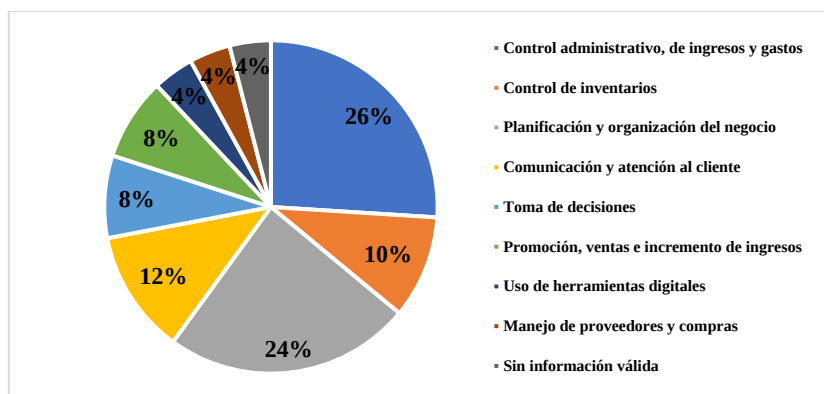
Aspectos que deberían mejorarse con mayor urgencia en los establecimientos

Aspecto identificado	Frecuencia	Porcentaje
Control administrativo, de ingresos y gastos	13	26%
Control de inventarios	5	10%
Planificación y organización del negocio	12	24%
Comunicación y atención al cliente	6	12%
Toma de decisiones	4	8%
Promoción, ventas e incremento de ingresos	4	8%
Uso de herramientas digitales	2	4%
Manejo de proveedores y compras	2	4%
Sin información válida	2	4%
Total	50	100%

Nota. Las respuestas abiertas fueron agrupadas según su semejanza temática la categoría “Sin información válida” comprende una respuesta que no correspondió con la pregunta y una persona que decidió no contestar al considerar que su negocio no requería mejoras. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada mediante Microsoft Forms

Figura 21.

Representación porcentual de los aspectos que requieren mejora urgente



Como se observa en la Tabla 23 y en la Figura 21, el control administrativo de ingresos y gastos constituyó el aspecto señalado con mayor frecuencia con 13 respuestas equivalentes al 26% le siguieron la planificación y organización del negocio con el 24% la comunicación y atención al cliente con el 12% y el control de inventarios con el 10% así mismo la toma de decisiones y la promoción, ventas e incremento de ingresos alcanzaron el 8% cada una

Al integrar el control administrativo y financiero con el control de inventarios se determinó que 18 participantes equivalentes al 36% identificaron alguna forma de control como necesidad urgente además, al considerar conjuntamente el control y la planificación u organización estos aspectos concentraron el 60% de las respuestas esto evidenció que las principales necesidades se relacionaban con el registro y seguimiento de las operaciones el manejo de las existencias y la organización de las actividades cotidianas

Estas dificultades podrían estar asociadas con la falta de capacitación administrativa la concentración de funciones en una sola persona y la utilización de procedimientos informales de mantenerse estas condiciones los responsables podrían desconocer la rentabilidad real del negocio efectuar compras sin suficiente planificación presentar faltantes o acumulación de productos y tomar decisiones sin información organizada, es por eso que, la propuesta deberá priorizar el control de ingresos y gastos, la gestión de inventarios, la planificación administrativa y la organización práctica del establecimiento

Capítulo III

3. Diseño de la Propuesta

Programa de capacitación administrativa para fortalecer la productividad de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen.

3.1. Introducción

La capacitación administrativa representa una estrategia para fortalecer las capacidades de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen, su implementación puede contribuir a la incorporación de procedimientos básicos de planificación, organización, control de ingresos y gastos, gestión de inventarios y toma de decisiones, aspectos que inciden directamente en el funcionamiento diario de los establecimientos en este contexto, la propuesta busca vincular los conocimientos administrativos con situaciones propias de las tiendas de abarrotes permitiendo que los participantes optimicen el uso de sus recursos organicen mejor sus actividades y disminuyan las dificultades que afectan su productividad

El programa de capacitación se diseñó con base en las necesidades identificadas mediante las encuestas y entrevistas aplicadas en el sector céntrico del cantón El Carmen, su contenido prioriza herramientas prácticas también ejemplos relacionados con pequeños negocios y actividades que puedan desarrollarse sin afectar de manera prolongada la atención comercial de este modo la propuesta pretende fortalecer la gestión administrativa y favorecer el aprovechamiento del tiempo, el control de los recursos, el cumplimiento de las metas comerciales y la incorporación gradual de mejoras en el funcionamiento de las unidades económicas participantes

3.2. Justificación

La propuesta de capacitación administrativa se fundamenta en las necesidades detectadas en las unidades económicas comerciales minoristas objeto de estudio pues los resultados del diagnóstico mostraron que el 76% de los participantes no había recibido capacitación administrativa, el 56% no llevaba un registro de ingresos y gastos, y el 78% manifestó la necesidad de recibir formación para mejorar la gestión de su establecimiento además el control de ingresos y gastos, la gestión de inventarios y la organización del negocio se identificaron entre los temas de mayor interés lo que hizo que estos resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer las capacidades de los propietarios, administradores

o responsables para planificar sus actividades, controlar los recursos, organizar las compras y utilizar información básica para la toma de decisiones

Esta propuesta es pertinente y factible porque responde a las condiciones reales de los participantes y considera aspectos como la disponibilidad de tiempo la concentración de funciones y la atención continua de los negocios es por ello que se plantea un programa conformado por contenidos prácticos sesiones de corta duración, ejemplos orientados a tiendas minoristas y herramientas sencillas para el registro de ingresos, gastos, inventarios, compras y resultados comerciales también la preferencia por capacitaciones mensuales en horario nocturno y con apoyo virtual permite establecer una modalidad compatible con las actividades diarias de los establecimientos de esta forma el programa busca fortalecer la gestión administrativa y promover un uso más eficiente del tiempo, los recursos económicos, la mercadería y la información disponible

3.3. Objetivo General

Fortalecer las capacidades administrativas de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen, mediante un programa de capacitación práctica orientado a la planificación, organización, control de ingresos y gastos, gestión de inventarios y toma de decisiones con el propósito de contribuir al mejoramiento de la productividad de sus establecimientos

3.3.1. Objetivos Especifico

- Fortalecer la planificación y organización de las actividades administrativas de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas
- Desarrollar conocimientos y habilidades para el registro, control y análisis básico de los ingresos, gastos y recursos financieros de los establecimientos
- Orientar la aplicación de procedimientos sencillos para el control de inventarios, la programación de compras y la selección de proveedores
- Fortalecer la toma de decisiones mediante el análisis básico de costos, precios, ventas y resultados comerciales
- Promover el uso de herramientas prácticas y digitales que faciliten la organización, el seguimiento de las actividades y la mejora progresiva de la productividad de los negocios

3.4. Alcance

La propuesta está orientada principalmente a los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas ubicadas en el sector céntrico del cantón El Carmen que participaron en el diagnóstico sin embargo sus contenidos también podrán utilizarse como referencia para otros establecimientos con características similares así mismo su ejecución se proyecta para un periodo aproximado de cinco meses, mediante el desarrollo de un módulo mensual de alrededor de dos horas preferentemente en horario nocturno y con el apoyo de recursos virtuales, materiales digitales y formatos prácticos el programa incluirá temas relacionados con la planificación y organización del negocio, el control de ingresos y gastos, la gestión de inventarios, compras y proveedores, la toma de decisiones y el uso de herramientas administrativas básicas su implementación dependerá de la coordinación con los participantes y con la institución o entidad encargada de desarrollar la capacitación procurando no afectar de manera prolongada la atención diaria de los establecimientos

3.5. Base Legal

Para la formulación de la propuesta se consideró un conjunto de normas vigentes en la República del Ecuador relacionadas con el trabajo, la productividad, el desarrollo de las unidades económicas, el emprendimiento y la protección de los consumidores. Estas disposiciones proporcionan el fundamento jurídico para orientar un programa de capacitación administrativa dirigido a los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen. Su inclusión permite relacionar los contenidos de planificación, control, inventarios, toma de decisiones y atención al cliente con el marco normativo aplicable a la actividad comercial.

- **Constitución de la República del Ecuador**

El art. 33 La Constitución de la República del Ecuador (2021) establece lo siguiente: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones, retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado.

Este fundamento se relaciona con la propuesta porque los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas desarrollan actividades de trabajo autónomo y gestión comercial que requieren conocimientos para organizar los recursos y mantener el funcionamiento de sus establecimientos.

De la misma forma el art. 52 reconoce que “las personas tienen derecho a disponer bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisas y no engañosa sobre su contenido y características”. En relación con la propuesta, esta disposición respalda la incorporación de contenidos sobre atención al cliente, organización de productos, fijación responsable de precios y comunicación adecuada con los consumidores

Asimismo, el artículo 284, numeral 2 establece que “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”. Esta disposición se vincula directamente con la capacitación administrativa propuesta debido a que el fortalecimiento de conocimientos y herramientas de gestión puede contribuir al uso más eficiente de los recursos y al mejoramiento progresivo de la productividad de los establecimientos

- **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

El art. 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2025) reconoce que:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código.

Esta disposición permite relacionar jurídicamente a los establecimientos participantes con unidades económicas dedicadas a la actividad comercial la aplicación de la propuesta se articula con los propósitos de fortalecimiento productivo previstos en este código, debido a que sus módulos abordan planificación, control financiero, inventarios, compras, proveedores, ventas y toma de decisiones. estos contenidos están dirigidos a mejorar la

organización interna y el aprovechamiento de los recursos de los pequeños establecimientos comerciales.

- **Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación**

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) establece un marco orientado a incentivar el emprendimiento, la innovación, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor. Su relación con la propuesta se encuentra en la necesidad de proporcionar herramientas administrativas que faciliten la permanencia, adaptación y desarrollo de los pequeños negocios en base con esta normativa, el programa promueve la adquisición de conocimientos prácticos, la utilización de herramientas digitales sencillas y la adopción de mejoras en la organización de los establecimientos ya que a capacitación no pretende modificar la naturaleza jurídica de los negocios sino fortalecer las capacidades de sus responsables para gestionar sus actividades con mayor orden y sustento informativo.

- **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

El artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011) reconoce entre otros aspectos el derecho a recibir bienes y servicios de calidad, información adecuada y un trato transparente esta disposición se relaciona con los contenidos de atención al cliente, comunicación, precios y presentación de la información comercial que serán incorporados en el programa es por eso que el cumplimiento de estos principios puede contribuir a fortalecer la relación entre los establecimientos y sus consumidores por ende las actividades formativas deberán promover prácticas claras en la comunicación de precios, la atención de requerimientos, la organización de los productos y el manejo responsable de la información proporcionada al cliente.

- **Relación de la base legal con la propuesta**

Las disposiciones analizadas respaldan la orientación de la propuesta hacia el fortalecimiento de las capacidades administrativas de los responsables de las unidades económicas comerciales minoristas la Constitución proporciona el fundamento relacionado con el trabajo, la productividad y los derechos de los consumidores así mismo el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones permite contextualizar la actividad de las unidades económicas por otro lado la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación sustenta el fortalecimiento de los pequeños negocios y la Ley Orgánica de Defensa del

Consumidor orienta las prácticas vinculadas con la calidad del servicio la transparencia de la información y la atención al cliente

3.6. Desarrollo de la Propuesta

La propuesta consiste en un programa de capacitación administrativa orientado al fortalecimiento de las capacidades de los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen su estructura se fundamentó en las necesidades identificadas mediante las encuestas y entrevistas especialmente aquellas relacionadas con la planificación de las actividades, el control de ingresos y gastos, la gestión de inventarios, la organización de compras y proveedores, la toma decisiones y el uso de herramientas prácticas para mejorar el funcionamiento de los establecimientos

El programa se organizará en cinco módulos formativos vinculados directamente con los objetivos específicos de la propuesta cada módulo incluirá un objetivo de aprendizaje, contenidos, actividades prácticas, recursos, tiempo estimado y criterios de evaluación pues la metodología priorizará la participación el análisis de situaciones propias de las tiendas minoristas, la resolución de ejercicios y el uso de formatos sencillos que puedan incorporarse progresivamente en la gestión cotidiana de los negocios.

La capacitación se desarrollará preferentemente mediante sesiones mensuales de aproximadamente dos horas en horario nocturno y con apoyo de recursos virtuales también se utilizarán guías digitales, hojas de trabajo, formatos de control y materiales compartidos mediante WhatsApp u otros medios accesibles esta organización permitirá reducir las interrupciones en la atención comercial y facilitar la participación de las personas responsables de los establecimientos, la estructura interna del desarrollo puede organizarse así:

Tabla 24.

Organización de los módulos del programa de capacitación administrativa según las necesidades diagnosticadas

Módulo	Denominación	Necesidad atendida
1	Planificación y organización de las actividades del negocio	Planificación irregular y concentración de tareas
2	Registro y control de ingresos y gastos	Ausencia o inconsistencia de registros financieros
3	Gestión de inventarios, Comoras y proveedores	Control insuficiente de productos y compras poco planificadas
4	Costos, precios, ventas y toma de decisiones	Uso limitado de información para decidir
5	Herramientas administrativas y digitales para la mejora del negocio	Necesidad de formatos prácticos y recursos tecnológicos sencillos

Nota. Los módulos fueron establecidos con base en las necesidades identificadas mediante el diagnóstico realizado a los propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas

3.6.1. Descripción general del programa

La propuesta denominada “Programa de capacitación administrativa para fortalecer la productividad de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen” se plantea como una herramienta de formación con enfoque práctico dirigida a fortalecer los conocimientos y habilidades administrativas de los propietarios, administradores o responsables de los establecimientos pues su contenido se ajusta a las características de los pequeños negocios donde habitualmente una misma persona desempeña funciones relacionadas con las ventas, las compras, el control de inventarios, el manejo del dinero y la toma de decisiones

El programa está organizado en cinco módulos, elaborados en función de los objetivos específicos de la propuesta y de las necesidades detectadas durante el diagnóstico

así mismo los contenidos incluyen la planificación y organización de las actividades, el registro de ingresos y gastos, la gestión de inventarios, compras y proveedores, el análisis básico de costos, precios y ventas, así como el uso de herramientas administrativas y digitales es así como cada módulo incorpora explicaciones concisas, ejemplos contextualizados, ejercicios prácticos y formatos que pueden aplicarse en las actividades diarias de los establecimientos

Para su implementación se propone una duración de cinco meses con una sesión mensual de aproximadamente dos horas lo que equivale a un total de diez horas de capacitación las sesiones se desarrollarían preferentemente en horario nocturno, de acuerdo con la disponibilidad manifestada por los participantes y contarían con el apoyo de recursos virtuales y materiales digitales la modalidad combinará explicaciones guiadas, ejercicios individuales, análisis de situaciones propias del negocio y acompañamiento mediante medios de comunicación accesibles, con el propósito de facilitar la participación sin afectar de forma prolongada la atención comercial

Tabla 25.

Características generales del programa de capacitación administrativa

Elemento	Descripción
Denominación	Programa de capacitación administrativa para fortalecer la productividad de las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen
Naturaleza	Programa formativo de carácter práctico y aplicado
Área de intervención	Gestión administrativa y productividad
Destinatarios	Propietarios, administradores o responsables de unidades económicas comerciales minoristas
Número de módulos	Cinco módulos
Duración estimada	Cinco meses
Frecuencia	Una sesión mensual
Duración por sesión	Dos horas
Duración total	Diez horas
Horario sugerido	Nocturno

Modalidad	Flexible, con apoyo de recursos virtuales y materiales digitales
Estrategias principales	Explicaciones breves, casos prácticos, ejercicios, formatos de control y acompañamiento

Nota. La organización del programa se estableció considerando las necesidades administrativas y las preferencias de capacitación identificadas en el diagnóstico.

3.6.2. Beneficios de la propuesta

Los beneficiarios directos del programa serán los 50 propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas del sector céntrico del cantón El Carmen que participaron en el diagnóstico estas personas desempeñan funciones relacionadas con la atención al cliente, las ventas, las compras, el control de productos, el registro de las operaciones y la toma de decisiones en este sentido, la capacitación estará orientada a fortalecer las capacidades necesarias para organizar estas actividades y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Como beneficiarios indirectos se consideran los colaboradores o familiares que participan en el funcionamiento de los establecimientos así como los clientes, los proveedores y el sector comercial minorista del cantón la incorporación gradual de procedimientos administrativos podrá contribuir a una mejor organización de las actividades, un mayor control de la mercadería, una adecuada disponibilidad de productos, una comunicación más clara de los precios y una atención más organizada al consumidor no obstante estos beneficios dependerán de la participación de los responsables y de la aplicación de las herramientas proporcionadas durante la capacitación

La propuesta podrá extenderse, posteriormente, a otras unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen que presenten características y necesidades similares cabe recalcar que esta ampliación estará sujeta a la disponibilidad de los participantes, a los recursos requeridos y a la coordinación con las instituciones o profesionales responsables de ejecutar el programa

Tabla 26.*Clasificación de los beneficios potenciales de la propuesta*

Tipo de beneficiario	Beneficiarios	Beneficio esperado
Directos	50 propietarios, administradores o responsables de las unidades económicas comerciales minoristas participantes en el diagnóstico	Fortalecimiento de conocimientos y habilidades para la planificación, el control financiero, la gestión de inventarios, la organización de compras y la toma de decisiones Mayor claridad en la
Indirectos	Colaboradores o familiares que apoyan en los establecimientos	distribución de actividades y utilización de procedimientos administrativos sencillos Atención más organizada,
Indirectos	Clientes de los establecimientos	información comercial clara y mejor disponibilidad de productos
Indirectos	Proveedores y sector comercial minorista.	Mejor organización de las compras, comunicación comercial y continuidad de las actividades de los establecimientos
Potenciales ampliados	Responsables de otros establecimientos minoristas con características similares	Acceso posterior a los contenidos, formatos y herramientas desarrollados en el programa

Nota. Los beneficiarios directos se establecieron de acuerdo con los participantes del diagnóstico. No se determinó una cantidad para los beneficiarios indirectos, debido a que el estudio no recopiló información suficiente para cuantificarlos.

3.6.3. Metodología de capacitación

La metodología del programa será participativa, práctica y contextualizada, debido a que estará dirigida a propietarios, administradores o responsables que desarrollan actividades comerciales y disponen de tiempo limitado para asistir a procesos formativos por esta razón los contenidos se presentarán mediante explicaciones breves, lenguaje comprensible y ejemplos relacionados con las operaciones habituales de los establecimientos como el registro de ingresos y gastos, la organización de compras, el control de inventarios, la fijación de precios y la toma de decisiones

Cada módulo combinará la explicación del contenido con demostraciones, análisis de situaciones comerciales, ejercicios guiados y aplicación de formatos administrativos sencillos los participantes podrán trabajar con ejemplos simulados o con información de sus propios establecimientos cuando consideren conveniente, sin que sea obligatorio revelar datos económicos confidenciales así mismo el facilitador orientará el desarrollo de las actividades, aclarará dudas y proporcionará retroalimentación para favorecer la aplicación progresiva de los aprendizajes en las actividades cotidianas del negocio

La capacitación se desarrollará mediante una modalidad flexible con apoyo de recursos virtuales, materiales digitales y formatos que puedan consultarse desde un teléfono móvil o una computadora también se plantea una sesión mensual de dos horas por cada módulo preferentemente en horario nocturno o cuando las condiciones de coordinación lo permitan podrán incorporarse encuentros presenciales o actividades complementarias sin modificar la duración total prevista del programa

Tabla 27.

Secuencia metodológica propuesta para el desarrollo de cada sesión de capacitación

Momento metodológico	Actividad	Tiempo estimado
Apertura	Presentación del propósito de la sesión, recuperación de conocimientos previos e identificación de experiencias relacionadas con el tema	10 minutos

Explicación contextualizada	Exposición breve de los	25 minutos
	conceptos y procedimientos administrativos	
	correspondientes al módulo	
Demostración	Presentación de ejemplos, formatos o procedimientos aplicables a las unidades económicas comerciales minoristas	20 minutos
	Desarrollo de ejercicios, resolución de casos y utilización guiada de los formatos proporcionados	45 minutos
	Revisión de los ejercicios, intercambio de experiencias y aclaración de dudas	10 minutos
Socialización y retroalimentación	Verificación breve del aprendizaje y definición de una acción que pueda aplicarse en el establecimiento	10 minutos
Total		120 minutos

Nota. La distribución del tiempo podrá ajustarse según la complejidad del módulo y las necesidades de los participantes, manteniendo una duración aproximada de dos horas por sesión.

3.6.3.1. Estrategias metodológicas

Para el desarrollo del programa se emplearán las siguientes estrategias:

- Exposición breve mediante una presentación clara de los contenidos esenciales de cada módulo
- Demostración práctica junto con una explicación paso a paso del uso de registros, formatos y herramientas administrativas

- Análisis de casos y revisión de situaciones habituales relacionadas con compras, inventarios, ventas, gastos y atención al cliente
- Resolución de ejercicios y aplicación de los conocimientos mediante actividades relacionadas con la realidad de los establecimientos
- Intercambio de experiencias, así como participación de los asistentes para compartir prácticas, dificultades y posibles soluciones
- Retroalimentación y orientación proporcionada por el facilitador para corregir errores y fortalecer la aplicación de los procedimientos

3.6.4. Estructura y desarrollo de los módulos

El programa de capacitación administrativa está compuesto por cinco módulos articulados con los objetivos específicos de la propuesta y con las necesidades identificadas en el diagnóstico pues cada módulo tendrá una duración aproximada de dos horas y combinará explicaciones breves, demostraciones, ejercicios prácticos y utilización de formatos administrativos aplicables a las actividades cotidianas de las unidades económicas comerciales minoristas el desarrollo de los módulos permitirá que los participantes adquieran conocimientos y herramientas relacionadas con la planificación, el control de ingresos y gastos, la gestión de inventarios, el análisis de costos y ventas, la toma de decisiones y el uso de recursos digitales sencillos y así como al finalizar cada sesión, se obtendrá un producto práctico que podrá ser adaptado y aplicado progresivamente en cada establecimiento

3.6.4.1. Módulo 1. Planificación y organización de las actividades del negocio

Este módulo se orientará al fortalecimiento de la planificación y organización de las actividades administrativas puesto que permitirán que los participantes identifiquen las tareas prioritarias del establecimiento establezcan metas de corto plazo y distribuyan las responsabilidades de acuerdo con la disponibilidad de las personas que colaboran dentro de cada uno de los negocios

Tabla 28.*Desarrollo del módulo 1: Planificación y organización de las actividades del negocio*

Elemento	Descripción
Objetivo del módulo	Fortalecer la capacidad de los participantes para planificar, priorizar y organizar las actividades administrativas y comerciales del establecimiento.
Contenidos	Importancia de la planificación; identificación de actividades prioritarias; formulación de metas semanales; distribución de funciones; organización del tiempo; seguimiento de tareas.
Actividades prácticas	Identificación de las actividades habituales del negocio; clasificación de tareas urgentes e importantes; elaboración de una planificación semanal; asignación de responsables y fechas de cumplimiento.
Recursos	Presentación digital, guía del participante, formato de planificación semanal, hoja de distribución de actividades, teléfono móvil o computadora.
Producto esperado	Plan semanal de actividades y formato de distribución de responsabilidades.
Evaluación	Revisión de la coherencia entre las actividades, responsables, tiempos y metas planteadas.
Duración	120 minutos

Nota. El módulo responde a las dificultades relacionadas con la planificación irregular la concentración de funciones y la organización empírica de las actividades.

3.6.4.2. Módulo 2. Registro y control de ingresos y gastos

El segundo módulo abordará el registro ordenado de las operaciones económicas básicas su finalidad será que los participantes diferencien los ingresos, gastos, compras y retiros personales, para que dispongan de información sencilla que les permita conocer el movimiento diario del dinero y mantener un mayor control sobre los recursos del establecimiento

Tabla 29.*Desarrollo del módulo 2: registro y control de ingresos y gastos*

Elemento	Descripción
Objetivo del módulo	Desarrollar conocimientos y habilidades para registrar, organizar y revisar los ingresos y gastos generados por el establecimiento.
Contenidos	Identificación de ingresos y gastos; separación del dinero personal y del negocio; registro diario de operaciones; control básico de caja; comprobantes de respaldo; resumen mensual de movimientos.
Actividades prácticas	Clasificación de operaciones comerciales; registro de casos simulados; elaboración de un control diario de ingresos y gastos; cálculo de saldo; revisión de errores frecuentes.
Recursos	Guía digital, casos prácticos, calculadora, formato de ingresos y gastos, modelo de control diario de caja, teléfono móvil o computadora.
Producto esperado	Registro diario de ingresos y gastos y formato básico de control de caja.
Evaluación	Verificación de la clasificación, registro y cálculo correcto de las operaciones presentadas en el ejercicio.
Duración	120 minutos.

Nota. El módulo se relaciona con la ausencia o inconsistencia de registros económicos identificada en el diagnóstico

3.6.4.3. Módulo 3. Gestión de inventarios, compras y proveedores

El tercer módulo estará dirigido al control de los productos disponibles y a la organización de las compras pues los participantes podrán emplear procedimientos sencillos para registrar entradas y salidas también identificar productos con mayor o menor rotación, evitar faltantes o acumulaciones innecesarias y comparar las condiciones ofrecidas por los proveedores

Tabla 30.*Desarrollo del módulo 3: gestión de inventarios, Comoras y proveedores*

Elemento	Descripción
Objetivo del módulo	Orientar la aplicación de procedimientos sencillos para controlar inventarios, planificar compras y comparar proveedores
Contenidos	Registro de entradas y salidas, existencia disponible; nivel mínimo de productos; rotación de mercadería, revisión de fechas de vencimiento; planificación de compras, criterios para seleccionar proveedores
Actividades prácticas	Elaboración de un listado de productos; registro de movimientos de inventario; identificación de productos de alta y baja rotación, preparación de una orden de compra, comparación de precios, calidad, plazos y formas de pago.
Recursos	Formato de inventario, tarjeta de control de productos, modelo de orden de compra, matriz de comparación de proveedores, calculadora y guía digital
Producto esperado	Formato básico de inventario, planificación de compras y matriz comparativa de proveedores.
Evaluación	Identificación de necesidades de reposición y selección fundamentada de un proveedor mediante los criterios establecidos.
Duración	120 minutos.

Nota. El módulo atiende las dificultades relacionadas con el control visual de los productos, las compras no planificadas y la limitada comparación de proveedores

3.6.4.4. Módulo 4. Costos, precios, ventas y toma de decisiones

Este módulo permitirá utilizar información básica del negocio para sustentar decisiones comerciales se trabajará con ejercicios sencillos relacionados con costo de adquisición, gastos adicionales, precios de venta, márgenes y metas comerciales, evitando que las decisiones dependan exclusivamente de la experiencia o de apreciaciones momentáneas.

Tabla 31.*Desarrollo del módulo 4: costos, precios, ventas y toma de decisiones*

Elemento	Descripción
Objetivo del módulo	Fortalecer la toma de decisiones mediante el análisis básico de costos, precios, ventas y resultados comerciales
Contenidos	Costo de adquisición, gastos asociados, determinación básica del precio de venta, margen comercial, registro de ventas, metas comerciales, comparación de alternativas, decisiones basadas en información
Actividades prácticas	Cálculo del costo total de un producto, estimación de precios mediante casos simulados, comparación de ventas por periodos; planteamiento de metas, análisis de una situación comercial y selección de una alternativa
Recursos	Calculadora, hojas de trabajo, formato de control de ventas, ficha de cálculo de costos y precios, matriz sencilla para la toma de decisiones
Producto esperado	Ficha básica de costos y precios, meta mensual de ventas y matriz para analizar decisiones comerciales
Evaluación	Resolución de un caso práctico y explicación de la decisión adoptada con base en la información disponible.
Duración	120 minutos

Nota. El módulo responde al uso limitado de información administrativa para establecer precios, revisar las ventas y tomar decisiones

3.6.4.5. Módulo 5. Herramientas administrativas y digitales para la toma del negocio

El quinto módulo integrará los aprendizajes desarrollados en las sesiones anteriores mediante herramientas administrativas y digitales de fácil utilización. Su propósito será facilitar el registro, seguimiento y consulta de información, sin exigir conocimientos tecnológicos avanzados ni reemplazar los procedimientos manuales que resulten funcionales para cada participante.

Tabla 32.

Desarrollo del módulo 5: herramientas administrativas y digitales para la mejora del negocio

Elemento	Descripción
Objetivo del módulo	Promover el uso de herramientas prácticas y digitales para organizar la información, dar seguimiento a las actividades y plantear mejoras en el establecimiento
Contenidos	Uso básico de hojas de cálculo, almacenamiento de registros; organización digital de productos y proveedores, comunicación con clientes, seguimiento de ventas, identificación de oportunidades de mejora, formulación de acciones
Actividades prácticas	Registro de información en una hoja de cálculo; organización de una lista de productos o proveedores; revisión de indicadores básicos, identificación de una debilidad del negocio, elaboración de un plan breve de mejora
Recursos	Teléfono móvil o computadora, plantilla digital, guía de uso, formatos administrativos, caso práctico y modelo de plan de mejora
Producto esperado	Registro administrativo digital y plan de mejora aplicable al establecimiento
Evaluación	Presentación de una herramienta completada y formulación de una acción de mejora con responsable, plazo y resultado esperado
Duración	120 minutos

Nota. Las herramientas digitales serán complementarias. Los participantes podrán emplear formatos impresos cuando no dispongan de dispositivos o conectividad adecuada.

Al finalizar los cinco módulos, cada participante contará con un conjunto básico de herramientas compuesto por una planificación semanal, un registro de ingreso y gastos, un formato de inventario, una matriz de proveedores, una ficha de costos y precios, un control

de ventas y un plan de mejora es así como estos productos permitirán trasladar los contenidos de la capacitación a la gestión cotidiana del establecimiento y facilitarán el seguimiento posterior de los aprendizajes.

3.6.5. *Cronograma de ejecución*

El cronograma de capacitación administrativa se desarrollará durante un periodo estimado de cinco meses. En cada mes se ejecutará un módulo formativo con una duración aproximada de dos horas, preferentemente en horario nocturno y con apoyo de recursos virtuales y materiales digitales. Esta distribución permitirá abordar los contenidos de manera progresiva y facilitará que los participantes apliquen las herramientas aprendidas antes de continuar con el siguiente módulo.

El cronograma podrá ajustarse de acuerdo con la disponibilidad de los participantes, del facilitador y de la institución que apoye la ejecución. No obstante, deberá mantenerse la secuencia establecida, debido a que los contenidos avanzan desde la organización básica del negocio hasta la aplicación de herramientas administrativas y digitales.

Tabla 33.

Cronograma para la ejecución del programa de capacitación administrativa

Periodo	Módulo o actividad	Contenido principal	Duración	Evidencia esperada
Mes 1	Módulo 1. Planificación y organización de las actividades del negocio	Planificación semanal, establecimiento de metas, priorización de tareas y distribución de responsabilidades	2 horas	Plan semanal de actividades y formato de distribución de funciones
Mes 2	Módulo 2. Registro y control de ingresos y gastos	Registro diario, clasificación de ingresos y gastos, control de caja y separación del dinero personal	2 horas	Registro de ingresos y gastos y formato de control de caja

Mes 3	Módulo 3. Gestión de inventarios, compras y proveedores	Entradas y salidas, niveles mínimos, rotación de productos, planificación de compras y selección de proveedores	2 horas	Formato de inventario, planificación de compras y matriz de proveedores
Mes 4	Módulo 4. Costos, precios, ventas y toma de decisiones	Cálculo básico de costos, establecimiento de precios, control de ventas, metas y análisis de alternativas	2 horas	Ficha de costos y precios, meta de ventas y matriz de decisiones
Mes 5	Módulo 5. Herramientas administrativas y digitales para la mejora del negocio	Uso básico de herramientas digitales, organización de registros, seguimiento de resultados y acciones de mejora	2 horas	Registro administrativo digital y plan breve de mejora
Total	Cinco módulos		10 horas	Conjunto de herramientas administrativas aplicables

Nota. La programación se estableció considerando una sesión mensual de dos horas

3.6.6. Presupuesto estimado

El presupuesto estimado se formuló considerando la participación de 50 propietarios, administradores o responsables organizados en cinco grupos de diez personas para optimizar los recursos se imprimirán diez guías que serán utilizadas de manera rotativa por cada grupo durante el desarrollo de los módulos el espacio físico, los equipos tecnológicos y los

materiales se prevén mediante gestión institucional con la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Tabla 34.

Presupuesto estimado para la ejecución del programa de capacitación administrativa

Rubro	Descripción	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Impresión de guías	Guías completas y reutilizables para los grupos de capacitación	10	2,50	25,00
Copias de hojas de trabajo	Formatos prácticos para 50 participantes durante los cinco módulos	250	0,10	25,00
Conectividad complementaria	Servicio adicional de internet durante los cinco meses de ejecución	5 meses	8,00	40,00
Impresión de certificados	Certificado físico para cada participante que complete el programa	50	0,50	25,00
	Subtotal			115,00
Imprevistos	Cinco por ciento del subtotal	1	5,75	5,75
	Total, estimado			120,75

Nota. El presupuesto se calculó para 50 participantes distribuidos en cinco grupos de diez personas las guías serán reutilizadas en los diferentes grupos

Además de los costos monetarios establecidos, la ejecución del programa requerirá recursos humanos, físicos, tecnológicos y logísticos que no representarán un desembolso directo para ello, se prevé gestionar con la ULEAM la disponibilidad del espacio físico, mobiliario, equipos tecnológicos y materiales reutilizables necesarios para desarrollar las capacitaciones

Tabla 35.

Aportes no monetarios previstos para la ejecución del programa de capacitación administrativa

Recurso	Responsable o forma de disponibilidad	Valor directo
Espacio físico	Facilitado por la ULEAM	0,00
Computadora, proyector y pantalla	Equipos facilitados por la ULEAM	0,00
Mesas y sillas	Infraestructura disponible en la ULEAM	0,00
Materiales reutilizables	Prestados a cada grupo de diez participantes	0,00
Facilitación y coordinación	Asumidas por el responsable del programa o personal colaborador	0,00
Movilización	Realizada en motocicleta propia, sin solicitud de reembolso	0,00

Nota. Los valores de cero dólares indican que estos recursos no requieren un desembolso directo dentro del presupuesto; sin embargo, su disponibilidad deberá confirmarse antes de la ejecución.

Además de los costos directos establecidos, se estimó el valor económico de los recursos que podrían ser proporcionados mediante el apoyo de la ULEAM y la participación del responsable del programa. Esta valoración permite reconocer el aporte de la infraestructura, los equipos, el mobiliario, los materiales reutilizables, la facilitación y la movilización, aunque dichos recursos no representen un desembolso monetario para la

ejecución. Los cálculos se realizaron considerando 25 sesiones de capacitación, correspondientes a cinco módulos desarrollados con cinco grupos de diez participantes.

Tabla 36.

Valoración económica referencial de los aportes no monetarios para la ejecución del programa

Recurso	Base de cálculo	Responsable o forma de disponibilidad	Valor unitario referencial (USD)	Valor económico equivalente (USD)
Espacio físico	50 horas de utilización	Previsto mediante gestión y coordinación con la ULEAM	5,00 por hora	250,00
Computadora, proyector y pantalla	25 sesiones	Equipos previstos mediante préstamo de la ULEAM	3,00 por sesión	75,00
Mesas y sillas	25 sesiones	Infraestructura prevista mediante disponibilidad de la ULEAM	2,00 por sesión	50,00
Materiales reutilizables	10 juegos de materiales	Facilitados temporalmente a cada grupo de participantes	3,00 por juego	30,00

Facilitación y coordinación	25 sesiones	Asumidas por el responsable del programa o personal colaborador	10,00 por sesión	250,00
Movilización	25 desplazamientos	Realizada en motocicleta propia, sin solicitud de reembolso	1,50 por desplazamiento	37,50
Total				692,50

Nota. Los valores corresponden a una estimación económica referencial de los aportes no monetarios en caso de que no se cuente con el apoyo institucional

Para presentar de manera consolidada el costo de la propuesta, se integraron tanto los desembolsos directos previstos como la valoración económica referencial de los recursos que serían aportados sin generar un pago efectivo esta diferenciación permite identificar el monto que deberá financiarse y al mismo tiempo reconocer el valor de la infraestructura los equipos, la facilitación, los materiales reutilizables y la movilización requeridos para desarrollar el programa en la siguiente tabla se resume el valor económico total estimado de la propuesta

Tabla 37.

Resumen del valor económico estimado de la propuesta

Componente	Valor (USD)
Presupuesto con desembolso directo	120,75
Valor económico de los aportes no monetarios	692,50
Valor económico total estimado de la propuesta	813,25

Nota. El valor económico total integra los costos directos y la valoración referencial de los recursos aportados, mientras tanto el desembolso efectivo estimado se mantiene en 120,75 dólares

Conclusiones

- El estudio histórico y contextual del objeto y campo de investigación permitió establecer como que la dirección de las unidades económicas comerciales minoristas ha pasado por diversas etapas desde considerarlas meramente actividades empíricas hasta reconocer la existencia de procedimientos administrativos sistemáticos que debían incorporarse y apoyarse en información y herramientas elementales, en ese sentido, la formación gerencial se fue considerando como un factor que podía influir en la mejora de la planificación, organización, control y toma de decisiones
- La revisión a nivel teórica sugirió que la formación directiva es mucho más que instruir en conocimientos es también un proceso conformado por la etapa de diagnóstico, la de diseño, la de ejecución y finalmente la de evaluación proceso que se orienta al desarrollo de competencias para ser aplicadas en la gestión diaria, también se puso de manifiesto que es la relación entre el resultado obtenido y los recursos empleados y por consiguiente estas dos cosas se relacionan cuando los conocimientos se convierten en mejores prácticas de planificación, control financiero, gestión de inventarios, servicio al cliente y toma de decisiones
- El diagnóstico permitió constatar que la gestión se encontraba basada principalmente en la experiencia de los propietarios o encargados en las unidades económicas comerciales al por menor del sector céntrico del cantón El Carmen concentrándose las funciones y con limitación en la capacitación así como con falta de registros sistemáticos que impedían la planificación, el control de ingresos y egresos, el manejo de inventarios y la introducción de mejoras estas situaciones afectaban la cantidad de información confiable con que se podía contar para la toma de decisiones y ello podía inducir a compras indebidas
- La propuesta formulada debe ejecutarse con urgencia y con carácter de planificación para ayudar a superar las debilidades administrativas detectadas en las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen, es así como dividido en cinco módulos se cubre un período de cinco meses el programa responde a la demanda de planificación, organización, registro de ingresos y egresos, control de inventario, análisis comercial y decisiones informadas a través de sesiones prácticas modalidad que permite flexibilidad y apoyo en recursos digitales

Recomendaciones

- Se recomienda a los propietarios o encargados de las unidades de negocio comercial al por menor consolidar continuamente sus conocimientos administrativos e ir incorporando paulatinamente procedimientos sistémicos de planificación, organización, registro y control, estas acciones les posibilitarán complementar a la experiencia empírica adquirida en la gestión diaria y así lograr manejar una información sistematizada para hacer frente a las transformaciones del entorno comercial
- Se sugiere que los procesos de capacitación administrativa para pequeños negocios se organicen de tal forma que a partir de un diagnóstico previo de necesidades integren las fases de diseño, ejecución y evaluación, pues los contenidos deben tener relación con situaciones reales de negocios, deben ser sencillos y contar con explicaciones elementales con ejercicios prácticos y con herramientas que los participantes puedan aplicar en la planificación, el control financiero, la administración de inventarios y el proceso de toma de decisiones
- Propietarios o responsables de los establecimientos participantes deben aplicar en forma sencilla diversas medidas administrativas que incluyen un plan de actividades semanal, llevar un registro diario de ingresos y egresos no mezclar el dinero personal con el de comercio, controlar la entrada y salida de mercaderías, y calendarizar las compras, además deben monitorear regularmente lo adquirido para detectar pérdida, falta de inventario, exceso de inventario
- Así mismo se aconseja dar prioridad al desarrollo de la propuesta de programa de capacitación en administración, respetando la secuencia de los cinco módulos y considerando los horarios según disponibilidad de los mismos, dicho esto el facilitador, participantes, espacio físico, recursos tecnológicos, materiales y financiamiento necesario deberán ser confirmados antes de realizar la actividad, tanto durante como al finalizar el programa, puede ser necesario seguir evaluando la utilización práctica de las herramientas desarrolladas y comparar indicadores relacionados con la frecuencia de registros financieros

Bibliografía

- Andrade, C. (2021). La incómoda verdad sobre las muestras de conveniencia y las muestras con fines específicos. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86–88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:SZJA;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Bagur-Pons, S., Rosselló-Ramon, M. R., Paz-Lourido, B., & Verger, S. (2021). El Enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa. *RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.30827/RELIEVE.V27I1.21053>
- Camacho, V. P., Gavilanez, M. A., Moncayo, Y. P., & Vallejo, D. P. (2023). Toma de decisiones en la gestión estratégica empresarial: Información, TICS y Marketing Digital. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, ISSN-e 1683-8947, ISSN 0006-176X, Vol. 19, Nº. 3, 2023 (Ejemplar Dedicado a: Bibliotecas. Anales de Investigación), 19(3), 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9079402&info=resumen&idioma=SPA>
- Cardona-Arbeláez, D. A., Morelos-Gómez, J., & Caraballo-Hernández, K. (2022). Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 185–196. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062022000200185&script=sci_arttext
- Carrión, J. A., & Carreño, J. A. (2024). Alternativas de optimización de recursos para el incremento de la productividad organizacional. Caso Odontología al Día. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 11(3), 193–224. <https://doi.org/10.46677/COMPENDIUM.V11I3.1305>
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4I2.107
- Cid, J. E., & Baldovinos-Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). <https://doi.org/10.56712/LATAM.V6I1.3368>

- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. (2025). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*.
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-08/Documento_CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES-2025.pdf
- Constitución de la Republica del Ecuador (Art. 33). (2021). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. *Registro Oficial*, 449(20), 25–2021. www.lexis.com.ec
- Dolores, E., Salazar, J. F., Huerta, I. R., Valdivia, M. de J., & Hernández, M. (2022). Desarrollo de las capacidades empresariales: influencia en el crecimiento económico de las MiPyMEs mexicanas. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 1–14.
<https://doi.org/10.29393/RAN8-1DCEM50001>
- Galdo, A. J. (2021). El razonamiento deductivo, inductivo y abductivo: Diferencias e integración desde ejemplos empresariales. *Phainomenon*, 20(2), 203–222.
<https://doi.org/10.33539/PHAI.V20I2.2458>
- García, A. (2023). EL MÉTODO BIBLIOGRÁFICO (1). LAS TÉCNICAS BIBLIOGRÁFICAS Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA | RECENSIÓN. *Revista Internacional de Ciencias Humanas y Crítica de Libros*, 10.
<https://revistarecension.com/2023/08/02/el-metodo-bibliografico-1-las-tecnicas-bibliograficas-y-su-evolucion-historica/>
- García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R., & Guzmán-Vilar, L. (2023). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Economía y Negocios*, 14(2), 114–131.
<https://doi.org/10.29019/EYN.V14I2.1147>
- Gaspar-Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, Nº. 8, 2021 (Ejemplar Dedicado a: AGOSTO), Págs. 318-329, 6(8), 318–329. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2011). *LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. www.lexis.com.ec
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

- Majid, U. (2018). Fundamentos de la investigación: diseño del estudio, población y tamaño de la muestra. *Undergraduate Research in Natural and Clinical Science and Technology Journal*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.26685/URNCTST.16>
- Martínez-Mesa, J., Pereira, R., Luiz, J., González-Chica, D. A., & Rangel, R. R. (2016). Muestreo: ¿cómo seleccionar a los participantes en mi estudio de investigación? *Anais Brasileiros de Dermatologia*, 91(3), 326–330. <https://doi.org/10.1590/ABD1806-4841.20165254>
- Mendoza-Armijos, H. E. (2022). Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 51–66. <https://doi.org/10.69484/RCZ/V1/N2/27>
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro, J. O., Aguado, A. M., & Gonzáles, E. R. (2023). Vista de Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, (9). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40661/46389>
- Obando, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173. https://doi.org/10.33936/ECA_SINERGIA.V11I2.2254
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2021). La transformación digital de las PYMES. *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1787/BDB9256A-EN>
- Palaguachi-Quito, M. M., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Control interno y ética empresarial mecanismos para prevenir lavado de dinero y fraude corporativo [Internal control and business ethics mechanisms to prevent money laundering and corporate fraud. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5(economica), 261–272. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.360>
- Parra, C. F., & Sánchez, R. A. (2024). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 26(46), 1–34. <https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.13484>
- Ramírez, G. G., Magaña, D. E., & Ojeda, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica.

- Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189–208.
<https://doi.org/10.36791/TCG.V8I20.166>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 175–195.
<https://doi.org/10.21158/01208160.N82.2017.1647>
- Romero-Agila, S. E., Sáenz-Encalada, S. S., & Pacheco-Molina, A. (2021). La Gestión de inventarios en las PYMES del sector de la construcción. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, N°. 9, 2021 (Ejemplar Dedicado a: SEPTIEMBRE 2021), Págs. 1495-1518, 6(9), 1495–1518.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3124>
- Sánchez, R. A., & Parra, C. F. (2024). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 26(46), 1–34.
<https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.13484>
- Stratton, S. J. (2021). Investigación demográfica: Estrategias de muestreo por conveniencia. *Prehospital and Disaster Medicine*, 36(4), 373–374.
<https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649>
- Talledo, C. M., & Vallejos, G. A. (2022). La relación del proceso de la capacitación y el desempeño laboral de empresas privadas y públicas. *Repositorio Institucional - Ulima*.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15828>
- Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A., & Cañarte-Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de Las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 8, N°. Extra 1, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Febrero Especial 2022), Págs. 1016-1034, 8(1), 1016–1034.
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Ulloa-Pimienta, A. R., Sánchez-Trinidad, A. del C., & Balcazar-Sosa, M. T. de J. (2023). La productividad en la empresa de la industria de la transformación. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 35(1), 236–247.
<https://doi.org/10.33975/RIUQ.VOL35N1.1156>

- Vargas, M. G., & Lara, D. G. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9608–9630. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I2.6056
- Vera-Segovia, H. I., & Narváez-Zurita, X. E. (2024). Medición del desempeño y auditoría de gestión: herramientas para mejorar eficiencia operativa de las empresas. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 156–165. <https://doi.org/10.62574/RMPI.V4IESPECIAL.120>
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21–32. <https://doi.org/10.46677/COMPENDIUM.V10I1.1176>

Anexos

Anexo 1.

Formato de la entrevista

Nº	Pregunta	Código
1	¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?	IVI03
2	¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?	IPR02
3	¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?	IVI03
4	¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?	IVI03
5	¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?	IPI05
6	¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?	ITC08
7	Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?	IVD04
8	¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?	ITC08
9	¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?	ITC09
10	Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?	ITC09

Nota. Entrevista semiestructurada aplicada. Elaboración propia

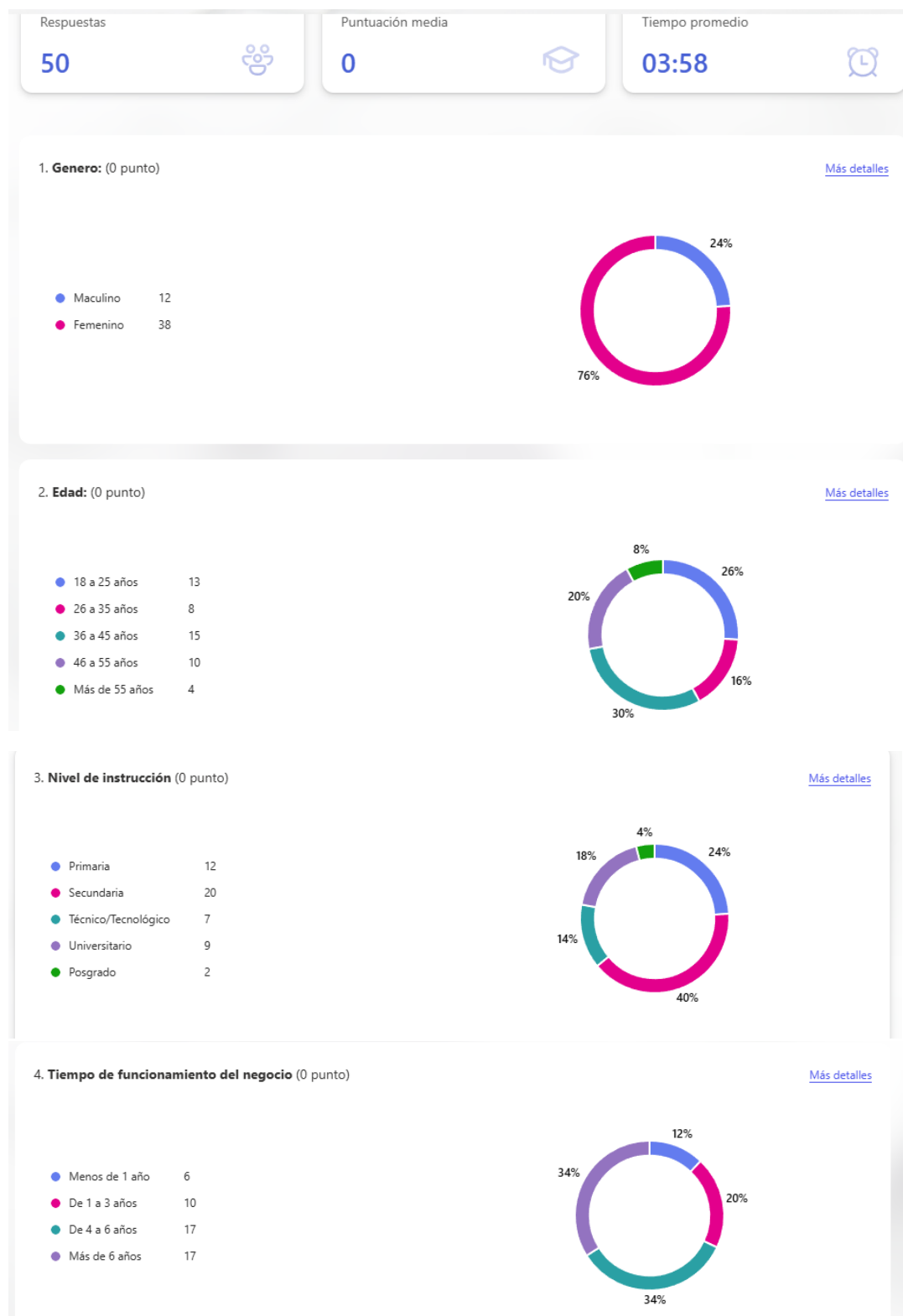
Anexo 2.*Formato de la Encuesta*

Nº	Pregunta	Código	Tipo de Pregunta
1	Genero: ☐ Masculino ☐ Femenino	CDE01	Sociodemográfica
2	Edad: ☐ 18 a 25 años ☐ 26 a 35 años ☐ 36 a 45 años ☐ 46 a 55 años ☐ Más de 55 años	CDE01	
3	Nivel de instrucción ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico/Tecnológico ☐ Universitario ☐ Posgrado	CDE01	
4	Tiempo de funcionamiento del negocio ☐ Menos de 1 año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 6 años ☐ Más de 6 años	CDE01	
5	¿Ha recibido capacitación administrativa relacionada con la gestión de su negocio? ☐ Sí ☐ No	ITC08	Dicotómica
6	¿Lleva algún registro de ingresos y gastos en su negocio? ☐ Sí ☐ No	IVD04	
7	¿Considera necesaria la capacitación administrativa para mejorar la gestión de su establecimiento? ☐ Sí ☐ No	IPI05	
8	Planifica las actividades diarias del negocio. (1 al 5)	IVI03	Escala de Likert

9	Distribuye claramente las funciones y responsabilidades dentro del negocio. (1 al 5)	IVI03	Escala de Likert
10	Lleva un control de los productos disponibles en el establecimiento. (1 al 5)	IVI03	
11	Utiliza información del negocio antes de tomar decisiones importantes. (1 al 5)	IVI03	
12	Las actividades del negocio se realizan de manera eficiente. (1 al 5)	ITC08	
13	Los recursos disponibles del establecimiento se aprovechan adecuadamente. (1 al 5)	IVD04	
14	El negocio cumple sus metas de ventas. (1 al 5)	IVD04	
15	Implementa mejoras en la organización o funcionamiento del negocio. (1 al 5)	IVD04	
16	¿En qué tema considera que necesita mayor capacitación?	ITC09	Preferencia
	☐ Planificación administrativa ☐ Organización del negocio ☐ Gestión de inventarios ☐ Control administrativo ☐ Control de ingresos y gastos ☐ Toma de decisiones		
17	¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a participar en capacitaciones administrativas?	ITC09	
	☐ Semanalmente		
	☐ Quincenalmente		
	☐ Mensualmente		
	☐ Cada tres meses		
	☐ No estaría dispuesto		

Anexo 4.

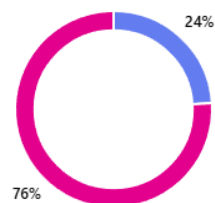
Evidencia de Aplicación de la Encuesta



5. ¿Ha recibido capacitación administrativa relacionada con la gestión de su negocio? (0 punto)

[Más detalles](#)

- Si 12
- No 38



6. ¿Lleva algún registro de ingresos y gastos en su negocio? (0 punto)

[Más detalles](#)

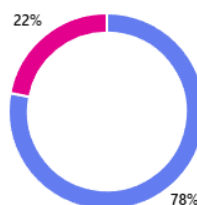
- Si 22
- No 28



7. ¿Considera necesaria la capacitación administrativa para mejorar la gestión de su establecimiento? (0 punto)

[Más detalles](#)

- Si 39
- No 11



8. Marque la opción que refleje la frecuencia con la que se presentan las siguientes situaciones en su negocio. (0 punto)

[Más detalles](#)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Planifica las actividades diarias del negocio

Distribuye claramente las funciones y responsabilidades dentro del negocio

Lleva un control de los productos disponibles en el establecimiento

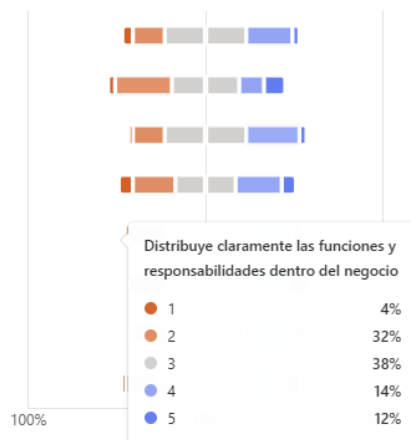
Utiliza información del negocio antes de tomar decisiones importantes

Las actividades del negocio se realizan de manera eficiente

Los recursos disponibles del establecimiento se aprovechan adecuadamente

El negocio cumple sus metas de ventas

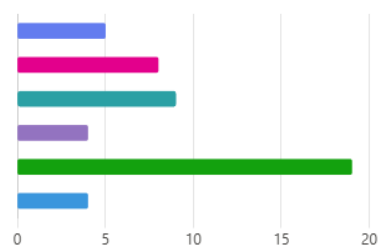
Implementa mejoras en la organización o funcionamiento del negocio



9. ¿En qué tema considera que necesita mayor capacitación?
(0 punto)

[Más detalles](#)

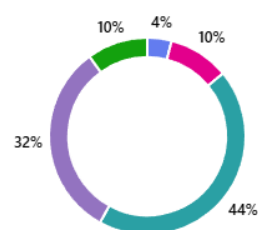
Planificación administrativa	5
Organización del negocio	8
Gestión de inventarios	9
Control administrativo	4
Control de ingresos y gastos	19
Toma de decisiones	4



10. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a participar en capacitaciones administrativas?
(0 punto)

[Más detalles](#)

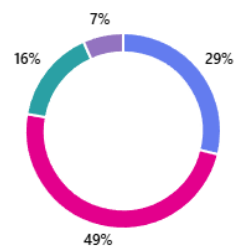
Semanalmente	2
Quincenalmente	5
Mensualmente	22
Cada tres meses	16
No estaría dispuesto	5



11. ¿Qué modalidad considera más adecuada para recibir capacitación?
(0 punto)

[Más detalles](#)

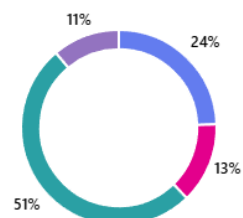
Presencial	13
Virtual	22
Mixta	7
Guías prácticas impresas	3



12. ¿Cuál sería el horario más conveniente para participar en una capacitación?
(0 punto)

[Más detalles](#)

Mañana	11
Tarde	6
Noche	23
Fines de semana	5



13. Desde su criterio, ¿Qué aspecto debería mejorar con mayor urgencia en su negocio? (0 punto)

[Más detalles](#)

49

Respuestas

Respuestas más recientes

"Organizacion del negocio"

"Organizacion del negocio"

"Organizacion del negocio"

...

18 encuestados (37%) respondieron Control para esta pregunta.



Anexo 5.

Evidencia de Aplicación de la Entrevista

Entrevista N.º 1

Código del participante: E1

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

La verdad voy organizando las cosas según lo que sale en el día primero atiendo luego reviso qué productos faltan y luego hago los pedidos ya que no tengo un plan escrito pues casi todo lo manejo por experiencia

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

Lo más complicado es hacer varias cosas al mismo tiempo pues mientras atiendo llegan proveedores y tengo que pagar cuentas o revisar mercadería así mismo en diciembre feriados y fines de semana hay más movimiento y es cuando más se me pasan algunas anotaciones

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Reviso las perchas y anoto en un cuaderno lo que ya se está acabando también apunto las compras grandes y algunos gastos y luego al final del día cuento el dinero para tener una idea de cuánto se vendió

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Me fijo en lo que más pide la gente y en lo que ya falta pues para poner los precios veo cuánto me costó y comparo con otras tiendas es decir si voy a comprar algo caro para el negocio primero reviso si hay dinero suficiente

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Sé bastante por los años que llevo pero todavía me faltan algunas cosas pues a veces no tengo claro cuánto estoy ganando realmente o en qué se está yendo más dinero

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

No he participado pero sí he escuchado de algunos cursos pero casi siempre son cuando tengo abierto y no tengo quién se quede atendiendo

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

No llevar bien las cuentas a veces se usa dinero del negocio para la casa y después uno ya no sabe cuánto quedó de ganancia así mismo también se pierde tiempo buscando facturas o recordando pagos

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Me ayudaría a llevar las cuentas con más orden y a saber si el negocio sí está dejando ganancia ya que también serviría para no comprar de más y separar mejor el dinero

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Pues de ingresos y gastos ya que ayuda en cosas de cómo separar el dinero del negocio y cómo calcular la ganancia también quisiera aprender a organizar mejor las compras

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Que sea algo práctico con ejemplos de una tienda pequeña yo podría asistir una vez al mes después de las siete de la noche pues preferiría que sea presencial y que no dure muchas horas

Entrevista N.º 2

Código del participante: E2

Tipo de participante: Administrador

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Trabajo con una lista de cosas pendientes para la semana así mismo reviso pedidos cuentas por pagar y productos que ya se están terminando si hay organización pero cuando el local se llena algunas tareas quedan para después

- 2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?**

Mantener el inventario al día es lo más difícil porque hay muchos productos en diciembre y feriados las ventas aumentan y no siempre se registra todo en el momento

- 3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?**

Las ventas quedan en el sistema y luego reviso los totales así mismo el inventario lo llevo en Excel y una vez al mes hacemos un conteo y es así como los gastos pequeños a veces se anotan con atraso

- 4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?**

Reviso lo que se vendió cuánto queda y el precio que da el proveedor pues si algo se vende rápido compro un poco más así mismo para los precios veo el costo y también cuánto cobran otros negocios.

- 5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?**

Tengo una base pero todavía debo mejorar en inventarios pues a veces el sistema dice una cantidad y en la percha aparece otra

- 6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?**

Sí estuve en un taller de facturación y control de ventas la verdad me ayudó a ordenar los comprobantes y revisar mejor lo vendido aunque el tema de inventarios casi no lo explicaron

- 7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?**

Las diferencias de inventario y dejar registros para después la verdad eso hace que se compre algo que todavía hay o que falte un producto sin darse cuenta

- 8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?**

Ayudaría a tener una forma más clara de registrar lo que entra y sale pues con datos actualizados se compra mejor y se evitan pérdidas

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Yo considero que inventarios ya que hay productos que se venden rápido o lento así mismo ganancias y revisión de ventas

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Me gustaría que sea mitad presencial y mitad con material digital y una vez al mes así mismo en la noche estaría bien por otro lado creo que los ejercicios deberían hacerse con ejemplos de tiendas

Entrevista N.º 3

Código del participante: E3

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Todavía estoy aprendiendo a organizarme pues a lo que abro reviso lo que falta y hago pedidos cuando ya queda poco así mismo muchas veces trabajo según lo que va pasando o se va vendiendo

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

Me cuesta saber cuánto comprar y cuánto dinero dejar para los gastos ya que en temporada de clases y en diciembre cambian bastante las ventas y a veces compro productos que se quedan mucho tiempo

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Anoto en un cuaderno más o menos cuánto se vendió y las compras que hice así mismo el inventario lo reviso mirando las perchas ya que hay días en que no alcanzo a anotar todo debido a las ventas

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Veo qué pide la gente también qué se acaba rápido y cuánto cobran en otras tiendas esos mismos productos así mismo escucho a los proveedores pero compro poco cuando no conozco bien el producto

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

No del todo pues si sé atender y comprar mercadería pero siento que me falta aprender a planificar así mismo a organizar y saber cuánto debería tener de cada producto para evitar que se caduquen

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

Nola verdad he aprendido preguntando a otros comerciantes y viendo cómo se mueve el negocio principalmente en los fines de semana

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

Uno de los principales problemas es comprar sin planificar y esperar hasta que un producto se termine para volver a pedir pues en ese tiempo se pueden perder ventas ya que no se compraron otros tipos de productos

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Me ayudaría a organizar mejor las compras y el dinero también quisiera aprender a ponerme metas sencillas de venta para que así se puedan vender todos los productos

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Planificación, inventarios, manejo del dinero, precios y ganancias son los principales que yo consideraría importantes

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Podría ir los fines de semana en la mañana pero referiría que sea presencial y que expliquen paso a paso sin utilizar palabras complicadas y confusas

Entrevista N.º 4

Código del participante: E4

Tipo de participante: Encargado

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Yo atiendo pues recibo los productos así mismo reviso las perchas y aviso al dueño lo que hace falta aquí las cosas se hacen según la necesidad del día así mismo las compras o pedidos grandes las decide el propietario

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

A veces los proveedores cambian los precios también llegan tarde o no traen todo es decir hay confusiones entre otras cosas así mismo en feriados y en época de lluvia se atrasan más las entregas

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Revisamos las perchas y anotamos lo que falta principalmente guardamos las facturas y al final del día contamos el dinero así mismo los gastos grandes los controla directamente el dueño

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Comparo precios y reviso qué productos salen o se venden más ya que luego le aviso al propietario para que decida cuánto comprar pues si es algo pequeño y urgente eso sí lo decido yo

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Tengo experiencia pero me falta aprender más sobre compras y proveedores a veces uno ve el precio más barato pero no revisa bien la calidad el plazo o si de verdad necesita tanta cantidad

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

No en cursos de administración, pero si algunos proveedores nos explican promociones y productos, pero nada más

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

La falta de comunicación sobre lo que se necesita comprar a veces se demora un pedido o se compra una cantidad que no era necesaria

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Serviría para organizar las compras buscar otras opciones de proveedores y evitar pedidos de última hora así habría menos faltantes

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Proveedores, comparación de precios, compras, inventarios y comunicación con el propietario ya que me ayudarían a tomar mejores decisiones

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Que sean clases cortas después de cerrar tal vez una vez al mes también podrían mandar ejemplos o formatos por WhatsApp ya que no seria complicado leer o manejar esa información

Entrevista N.º 5

Código del participante: E5

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Trato de separar la atención, la limpieza, los pedidos y la revisión de productos pero cuando hay clientes primero hago lo urgente y dejo las anotaciones para el final y que hay que priorizar la atención a los clientes

- 2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?**

Organizar el tiempo es lo más difícil principalmente en diciembre y cuando empiezan las clases hay más movimiento y se acumulan las tareas debido a las ventas

- 3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?**

Tengo un cuaderno para las ventas y otro para compras y gastos, pero no para el inventario ya que ese lo reviso mirando las cantidades muchas de las veces no hago conteos completos seguido porque demora bastante

- 4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?**

Primero veo cuánto dinero hay y qué productos se venden más para los precios tomo en cuenta el costo de los productos y le aumento una ganancia, aunque no uso la misma cantidad de ganancia para todo

- 5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?**

Sé algunas cosas, pero todavía me falta si puedo manejar el negocio, aunque necesito ordenar mejor los documentos como facturas notas de venta o de crédito y revisar cómo me fue cada mes

- 6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?**

No, aunque he visto videos y he preguntado a conocidos, pero nunca he seguido un curso completo o algún tipo de taller

- 7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?**

Dejar las cuentas y el inventario para después. Cuando se acumula todo, se cometen errores o se pierden papeles

- 8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?**

Me ayudaría a organizar mejor el tiempo y usar formatos fáciles para calcular las ganancias así podría atender y también llevar las cuentas sin dejar todo pendiente

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Organización, documentos, gastos y planificación de las actividades de la semana eso considero lo más importante por ahora

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Preferiría dos clases cortas al mes preferible en la noche también podría ser presencial con hojas de trabajo y ejemplos que se puedan usar de inmediato

Entrevista N.º 6

Código del participante: E6

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Uso el sistema de ventas y hago una revisión cada semana veo qué productos salen más organizo pedidos y publico promociones lo que todavía falta es trabajar con metas claras para cada mes

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

Lo más difícil es mantener las ventas cuando baja el movimiento después de feriados o fechas fuertes cuesta saber qué promoción hacer sin bajar mucho la ganancia

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Las ventas quedan en el sistema y al cerrar reviso el efectivo el inventario se cuenta cada semana sobre todo los productos refrigerados algunos gastos pequeños se anotan al final de la semana

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Reviso los reportes de venta la ganancia y las promociones de proveedores antes de comprar algo nuevo veo si se puede vender rápido

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Tengo una buena base, pero me falta mejorar en la parte de ventas quisiera saber si una promoción realmente deja ganancia o solo hace que se venda más

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

Sí en un curso de facturación y otro de redes sociales me sirvieron para ordenar las ventas y mostrar mejor los productos, aunque algunos temas fueron muy generales

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

No tener metas de venta y hacer promociones sin revisar el resultado también hace falta saber cuáles productos dejan más ganancia

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Sí ayudaría siempre que sea práctica si enseñan a revisar ventas costos y promociones, se pueden tomar mejores decisiones

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Promociones, ventas, precios, atención al cliente y revisión de resultados

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Preferiría clases virtuales en vivo y que luego dejen la grabación una vez al mes en la noche estaría bien que usen casos reales y no solo teoría

Entrevista N.º 7

Código del participante: E7

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Todavía estoy ordenando la forma de trabajar registro algunas ventas en una aplicación y reviso los productos al final del día como el negocio es nuevo sigo viendo qué es lo que más se vende

2. **¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?**

Me cuesta calcular cuánto comprar y revisar las fechas de vencimiento los fines de semana hay más gente y no siempre alcanzo a registrar todo en el teléfono

3. **¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?**

Las ventas principales las pongo en la aplicación e inventario lo llevo a mano y los gastos los anoto en un cuaderno cuando puedo comparo el dinero con lo que está registrado

4. **¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?**

Veó lo que se ha vendido y lo que piden los clientes cuando un proveedor ofrece algo nuevo compro pocas unidades para probar si tiene salida

5. **¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?**

Todavía no ósea sé lo básico, pero necesito aprender más de inventarios y costos para no perder productos sobre todo los que se vencen

6. **¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?**

No, aunque he visto tutoriales y he preguntado a otros dueños, pero a veces no sé cómo aplicar eso aquí

7. **Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?**

Que falten productos o comprar cosas que se venden lento también no saber bien cuánto se gana en cada artículo

8. **¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?**

Me ayudaría a comenzar de una forma más ordenada y no cometer errores desde ahora así mismo también podría aprender a usar mejor la aplicación

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Inventarios, vencimientos, costos, compras y herramientas digitales sencillas para mejorar la atención

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Me gustaría una parte presencial y otra para practicar en el teléfono podría asistir los fines de semana o en la noche

Entrevista N.º 8

Código del participante: E8

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Entre la familia nos ayudamos cada uno ya sabe más o menos lo que debe hacer, aunque no está escrito nos organizamos hablando durante el día

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

A veces dos personas hacen lo mismo o uno piensa que otro ya hizo el pedido eso pasa más en diciembre y feriados cuando todos estamos ocupados

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

En un cuaderno se anotan compras y gastos importantes al cerrar contamos el dinero los productos se revisan en las perchas, pero no tenemos un inventario completo

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Me guío por la experiencia y por lo que piden los clientes comparo precios y también converso con la familia para algo grande prefiero pensarlo bien antes de gastar

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Tengo bastante experiencia porque el negocio lleva años, pero sí creo que podemos mejorar la organización y usar controles más actuales

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

No ya que siempre he aprendido trabajando, aunque reconozco que algunas herramientas nuevas podrían ayudar

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

No tener bien repartidas las tareas y no avisar a tiempo sobre pedidos o pagos eso causa confusión y hace perder tiempo

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Podría ayudar, pero debe ser algo sencillo y de acuerdo con la realidad de una tienda serviría para ordenar las tareas y atender mejor

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Comunicación, atención al cliente, reparto de tareas y organización

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Preferiría una clase presencial cada tres meses en la noche que sea corta y que también tomen en cuenta la experiencia que uno ya tiene

Entrevista N.º 9

Código del participante: E9

Tipo de participante: Encargado

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Trabajo con una lista diaria y una hoja de Excel ha mejorado la organización pero no siempre actualizo todo porque paso atendiendo

- 2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?**

Los cambios de precios y de ventas hacen difícil saber cuánto comprar en diciembre y en días de pago se vende más, pero hay semanas en que algunos productos casi no salen

- 3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?**

Cada dos o tres días pongo en Excel las ventas generales y algunos gastos el inventario se revisa una vez por semana cuando me atraso, los datos ya no muestran lo que realmente hay.

- 4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?**

Comparo proveedores reviso ventas anteriores y veo qué producto está bajando para los precios tomo en cuenta el costo y la competencia si no tengo los datos al día, decido más por experiencia

- 5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?**

Tengo conocimientos básicos pero me falta aprender a entender mejor los datos puedo anotar, pero no siempre sé qué decisión tomar con esa información

- 6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?**

No en cursos formales pero si aprendí lo básico de Excel con ayuda de un conocido y con un familiar

- 7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?**

Atrasarse con los registros y decidir sin revisar bien las ventas eso puede llevar a comprar de más quedarse sin productos o poner precios que dejan poca ganancia

- 8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?**

Me ayudaría a usar mejor la información no solo es anotar también hay que revisar y saber qué hacer con esos datos

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Decisiones, costos, precios, ventas y Excel básico para mejorar la gestión de los productos

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Una vez al mes desde las siete de la noche estaría bien así mismo podría ser mixta y deberían enseñar con Excel, pero también con cuadernos para quienes no usan computadora

Entrevista N.º 10

Código del participante: E10

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Ya tengo una rutina por los años que llevo atiendo reviso los productos y hago pedidos no tengo un horario escrito, pero si conozco los días en los que llegan los proveedores y las fechas de pago

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

Lo más difícil es ordenar los pagos y saber cuánto comprar pues en diciembre y al empezar las clases se vende más, pero también se necesita más dinero para surtir la tienda

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Guardo las facturas y anoto las deudas en un cuaderno pues el inventario lo manejo revisando las perchas y de memoria ya que muchas de las veces no anoto cada venta por separado

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Veó el dinero disponible, el crédito del proveedor y lo que más se ha vendido pues si el proveedor sube el precio también tengo que ajustar el valor del producto

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Conozco bien el trabajo diario, pero me falta llevarlo de una forma más ordenada pues a veces acepto promociones o créditos sin revisar cómo voy a pagar después

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

No ya que paso casi todo el día en el negocio y no tengo tiempo para asistir

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

Depender de un solo proveedor muchas de las veces y no planificar las compras también se complica cuando no se separa bien el dinero para cada pago

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Me ayudaría a comparar proveedores ordenar los pagos y no comprar solo porque algo está en promoción

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Proveedores, compras, pagos, costos y manejo del dinero

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Podría ir una vez al mes después de las seis y media así mismo preferiría que sea presencial y que expliquen compras a crédito, descuentos y comparación de proveedores

Entrevista N.º 11

Código del participante: E11

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Reviso los pedidos atiendo y publico algunos productos por WhatsApp así mismo una parte la llevo en digital pero los gastos todavía los anoto en un cuaderno

- 2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?**

Lo más difícil es mantener las ventas cuando hay mucha competencia después de fechas festivas baja el movimiento y cuesta saber qué promoción hacer sin perder ganancia

- 3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?**

Las ventas con factura quedan registradas pero no todos los movimientos los gastos van en un cuaderno y el inventario lo reviso mirando las perchas no tengo todo unido en un solo sistema

- 4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?**

Escucho a los clientes reviso los precios de otros negocios y veo qué publicaciones reciben más preguntas para los precios tomo el costo y le agrego una ganancia aproximada

- 5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?**

No completamente pues manejo algunas herramientas digitales, pero me falta aprender más de costos y saber si una promoción realmente conviene

- 6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?**

No en un curso formal, aunque he visto videos, pero muchas veces hablan de empresas grandes y no de una tienda pequeña

- 7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?**

Hacer promociones sin calcular bien la ganancia y no tener una forma clara de atraer clientes también afecta tener la información separada

- 8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?**

Me ayudaría a vender de forma más ordenada y sin bajar demasiado la ganancia también podría aprovechar mejor WhatsApp y las redes

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Promociones, costos, precios, atención al cliente y WhatsApp Business

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Preferiría clases virtuales cortas en la noche, una vez al mes también sería bueno recibir ayuda por WhatsApp y hacer ejercicios de promociones y ganancias

Entrevista N.º 12

Código del participante: E12

Tipo de participante: Encargado

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Tenemos una forma básica de manejar caja pedidos y recepción de productos. Se reparten tareas, pero algunas decisiones todavía dependen del propietario si él no está ciertos asuntos quedan esperando

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

Coordinar las tareas cuando hay mucha gente ejemplo en diciembre y feriados a veces se repiten trabajos o se atrasan porque no queda claro quién debía hacerlos

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Las ventas quedan en el sistema y los gastos se pasan a Excel una vez al mes se cuenta el inventario las diferencias aparecen cuando no se registra una devolución o un producto dañado

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Reviso ventas costos y lo que queda en inventario si es una compra grande le muestro la información al dueño las compras normales se hacen cuando un producto llega a una cantidad baja

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Tengo una buena base, pero todavía puedo mejorar a veces tenemos información, pero no la usamos bien para decidir o repartir las tareas.

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

Sí he estado en capacitaciones de contabilidad básica y atención al cliente me ayudaron a ordenar documentos y mejorar el trato. Pero deberían dar ejemplos más parecidos a los comercios pequeños

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

Que muchas decisiones dependan de una sola persona y que no siempre estén claras las tareas también se pierde tiempo cuando algo se tiene que volver a hacer

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Ayudaría a repartir mejor el trabajo poder evitar errores y revisar si las cosas están funcionando ya que no solo es vender más sino aprovechar mejor el tiempo

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Organización, reparto de tareas, control de actividades, toma de decisiones y revisión de resultados

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Una clase presencial al mes y material digital estaría bien ya que podría ser en la noche y durar unas dos horas además los ejercicios deben servir para el negocio

Entrevista N.º 13

Código del participante: E13

Tipo de participante: Propietario

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente administra y organiza las actividades de su negocio?

Voy haciendo las cosas según van saliendo tengo algunas anotaciones, pero muchas cosas el manejo de memoria como casi siempre estoy solo primero atiendo y luego reviso lo demás.

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la administración diaria de su establecimiento y en qué temporadas del año suelen presentarse con mayor frecuencia?

La falta de tiempo los fines de semana y días de pago llega más gente y casi no puedo anotar nada no diría que tengo problemas graves, pero sí me falta más orden

3. ¿Cómo realiza actualmente el control de inventarios, ingresos y gastos dentro de su establecimiento?

Anoto las compras grandes y las cuentas pendientes pues el inventario lo reviso mirando lo que queda así mismo no llevo un registro completo todos los días

4. ¿De qué manera toma decisiones relacionadas con compras, abastecimiento de productos, fijación de precios o inversiones para el negocio?

Me fijo en lo que se vende el dinero que tengo y mi experiencia si el proveedor sube ajusto el precio para invertir prefiero esperar y estar seguro

5. ¿Considera que posee los conocimientos administrativos necesarios para gestionar eficientemente su negocio? ¿Por qué?

Para mantener el negocio sí sé, pero no tengo estudios de administración seguro hay formas más ordenadas pero tendrían que ser fáciles de usar

6. ¿Ha participado anteriormente en cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con administración de negocios? En caso afirmativo, ¿qué beneficios obtuvo?

No, aunque una vez me invitaron, pero no pude ir porque no tenía quién atendiera

7. Desde su experiencia, ¿qué problemas relacionados con la administración del negocio considera que limitan la productividad de su establecimiento?

No tener tiempo y no anotar todos los movimientos pues los gastos pequeños se pueden ir pasando sin que uno se dé cuenta

8. ¿De qué manera considera que la capacitación administrativa podría influir en la productividad y el desempeño de su establecimiento?

Podría ayudar si enseñan cosas rápidas y fáciles de aplicar una capacitación con mucha teoría no me serviría porque no tendría tiempo

9. ¿Qué temas administrativos considera prioritarios para fortalecer la gestión de su establecimiento?

Ingresos y gastos, organización del tiempo y alguna herramienta digital sencilla

10. Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación administrativa, ¿qué recomendaciones realizaría respecto a los temas, horarios y modalidad de capacitación?

Que sean clases cortas tal vez cada tres meses y después de cerrar también podrían mandar audios, videos o formatos por WhatsApp

Anexo 6.

Diseño visual de la guía del programa de capacitación administrativa para fortalecer la productividad en las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen

Página visual 1.

Portada del programa de capacitación administrativa



Nota. Diseño de portada de la guía del Programa de Capacitación Administrativa.
Elaboración propia

Página visual 2.

Presentación del programa de capacitación administrativa


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ

PRESENTACIÓN

La presente guía visual forma parte de la propuesta del Trabajo de Integración Curricular titulada **“Capacitación administrativa para mejorar la productividad en las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen”**. Su finalidad es ofrecer una herramienta práctica, sencilla y contextualizada para fortalecer los conocimientos y habilidades administrativas de propietarios, administradores o responsables de pequeños establecimientos comerciales.

El programa se organiza en cinco módulos de capacitación que abordan aspectos esenciales de la gestión administrativa: planificación y organización, registro de ingresos y egresos, control de inventarios, análisis de costos y ventas, y uso de herramientas para la toma de decisiones. Cada módulo incluye contenidos breves, actividades prácticas y formatos de aplicación inmediata en el negocio.





CONTENIDOS PRÁCTICOS

Información clara y aplicable al negocio.



ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Ejercicios sencillos para aprender haciendo.



FORMATOS LISTOS PARA USAR

Herramientas diseñadas para su aplicación inmediata.



MEJORA TU PRODUCTIVIDAD

Decisiones informadas que impulsan el crecimiento.



FORTALECE TU NEGOCIO

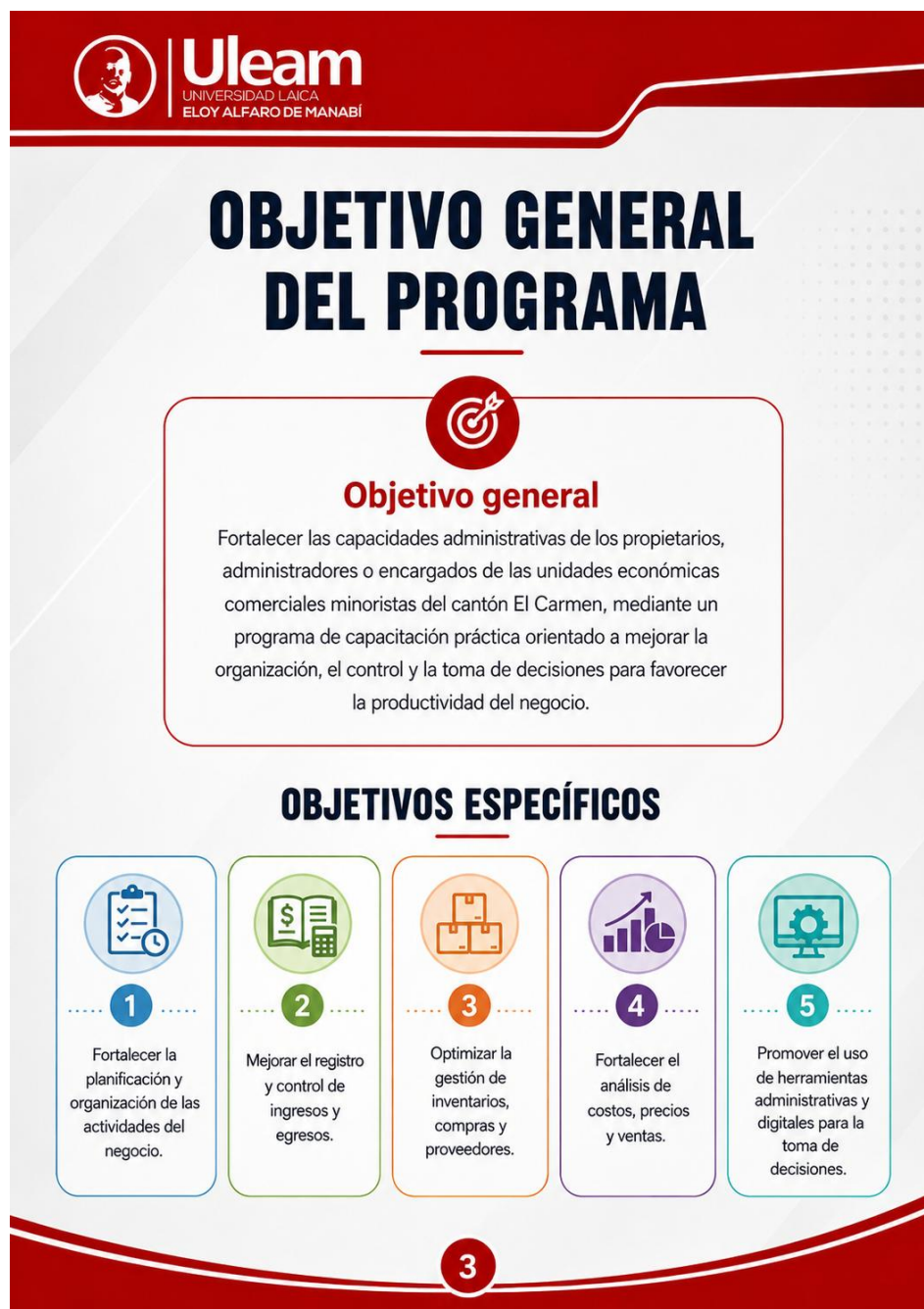
Gestión eficiente para un comercio sostenible.

2

Nota. Presentación de la guía visual del programa, orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa y la productividad. Elaboración propia

Página visual 3.

Objetivo General y Objetivos Específicos del Programa



Nota. Síntesis de los objetivos que orientan la ejecución del programa de capacitación administrativa. Elaboración propia

Página visual 4.

Ruta de capacitación del programa



Nota. Estructura del programa según duración, modalidad, frecuencia, beneficiarios y secuencia de módulos. Elaboración propia

Página visual 5.

Ficha metodológica del programa de capacitación administrativa


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ

FICHA METODOLÓGICA


Ficha del programa

	Elemento	Descripción
	Nombre del programa	Programa de capacitación administrativa
	Beneficiarios	Propietarios, administradores o encargados de unidades económicas comerciales minoristas
	Lugar de aplicación	Cantón El Carmen
	Duración	5 meses
	Número de módulos	5
	Metodología	Participativa, práctica y contextualizada
	Recursos	Presentaciones, guías, formatos, hojas de trabajo, apoyo digital
	Resultados esperados	Mejora en organización, control, registros, inventarios y toma de decisiones

5

Nota. Síntesis de los elementos metodológicos y operativos del programa de capacitación.
Elaboración propia

Página visual 6.

Módulo 1: Planificación y organización del negocio



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 1

Planificación y organización del negocio

Organizo mi negocio

Propósito del módulo

Fortalecer la capacidad de organizar actividades, distribuir tareas, establecer metas y mejorar el orden administrativo del negocio.

Agenda
Planifico mis actividades.

Tareas
Distribuyo y controlo mis tareas.

Calendario
Organizo tiempos y fechas clave.

Organización
Mantengo el orden para lograr resultados.

6

Nota. Presentación del primer módulo orientado a fortalecer la planificación y organización administrativa del negocio. Elaboración propia

Página visual 7.

Contenido y actividades del Módulo 1: Planificación y organización del negocio



MÓDULO 1

Contenido del módulo 1





1. ¿Qué aprenderé?

- La importancia de planificar las actividades del negocio.
- Cómo establecer metas de corto plazo.
- Cómo organizar tareas diarias, semanales y mensuales.
- Cómo mejorar el orden administrativo.



2. Contenidos


Planificación básica del negocio


Organización de actividades


Metas comerciales


Distribución de funciones


Priorización de tareas



3. Actividad práctica

El participante elaborará un esquema simple de organización del negocio y definirá tres metas de mejora para el próximo mes.





4. Formato práctico 1. Plan semanal del negocio

Actividad	Responsable	Día	Hora	Observaciones
Compra de mercadería				
Revisión de inventario				
Registro de ventas				
Control de gastos				
Atención a proveedores				



5. Compromiso de aplicación

- ☐ Organizaré mis tareas semanales
- ☐ Estableceré metas claras
- ☐ Revisaré el cumplimiento de mis actividades



7

Nota. Desarrollo práctico del módulo sobre planificación, organización y control de actividades del negocio. Elaboración propia

Página visual 8.

Módulo 2: Registro y control de ingresos y egresos

Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 2

Registro y control de ingresos y egresos

Controlo mis ingresos y egresos

Propósito del módulo

Mejorar el control del dinero que entra y sale del negocio mediante registros básicos y ordenados.

Dinero
Registro lo que entra y sale.

Calculadora
Calculo ingresos y gastos.

Libreta
Anoto mis movimientos diarios.

Billetera
Controlo mejor mi dinero.

8

Nota. Presentación del segundo módulo orientado al control básico de ingresos y egresos del negocio. Elaboración propia

Página visual 9.

Contenido y actividades del Módulo 2: Registro y control de ingresos y egresos


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 2

Contenido del módulo 2



1. ¿Qué aprenderé?

- Diferenciar ingresos y egresos.
- Registrar diariamente los movimientos económicos.
- Identificar gastos frecuentes.
- Usar la información para tomar decisiones.





2. Contenidos



Concepto de ingresos y egresos



Importancia del registro



Control diario y semanal



Interpretación básica de resultados



3. Actividad práctica

Registrar las operaciones económicas de un día de trabajo y analizar si los ingresos cubren los gastos del negocio.





4. Formato práctico 2. Registro diario de ingresos y egresos

Fecha	Concepto	Ingreso	Egreso	Saldo



5. Recomendaciones de uso

- Registrar todos los días
- No mezclar gastos personales con gastos del negocio
- Revisar el saldo al finalizar la jornada



9

Nota. Desarrollo práctico del módulo para el registro y control de los movimientos económicos del negocio. Elaboración propia

Página visual 10.

Módulo 3: Inventarios, compras y proveedores

Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 3

Inventarios, compras y proveedores

*Administro inventarios
y compras*

Propósito del módulo

Fortalecer el control de existencias, mejorar la organización de compras y favorecer relaciones adecuadas con proveedores.

Cajas
Organizo mis existencias.

Inventario
Controlo entradas y salidas.

Compras
Planifico mis pedidos.

Proveedores
Mantengo buenas relaciones.

10

Nota. Presentación del tercer módulo orientado al control de inventarios, compras y gestión de proveedores. Elaboración propia

Página visual 11.

Contenido y actividades del Módulo 3: Inventarios, compras y proveedores


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 3
Contenido del módulo 3



1. ¿Qué aprenderé?

- Controlar productos disponibles.
- Identificar faltantes y excesos.
- Organizar compras de forma más eficiente.
- Registrar información básica de proveedores.



2. Contenidos


Inventario básico


Rotación de productos


Planificación de compras


Evaluación simple de proveedores


3. Actividad práctica
 Completar un formato de inventario y detectar productos con mayor salida, menor salida y riesgo de desabastecimiento.

4. Formato práctico 3. Control básico de inventario

Producto	Stock inicial	Entradas	Salidas	Stock final	Observaciones

5. Formato práctico 4. Registro de proveedores

Proveedor	Producto que suministra	Frecuencia	Forma de pago	Observaciones

6. Compromiso de aplicación

- ☐ Revisaré mi inventario periódicamente
- ☐ Organizaré mejor mis compras
- ☐ Llevaré control de mis proveedores



11

Nota. Desarrollo práctico del módulo para el control de inventarios, compras y proveedores.
 Elaboración propia

Página visual 12.

Módulo 4: Costos, precios y ventas

Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 4

Costos, precios y ventas

Analizo costos, precios y ventas

Propósito del módulo

Mejorar el conocimiento sobre costos, fijación de precios y control de ventas para fortalecer la rentabilidad del negocio.

Precio	Costos	Ventas	Rentabilidad
Defino precios adecuados.	Identifico cuánto gasto.	Reviso mis resultados.	Busco mejores ganancias.

12

Nota. Presentación del cuarto módulo orientado al análisis de costos, fijación de precios y control de ventas. Elaboración propia

Página visual 13.

Contenido y actividades del Módulo 4: Costos, precios y ventas


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 4
Contenido del módulo 4


1. ¿Qué aprenderé?

- Reconocer costos básicos del negocio.
- Establecer precios de forma más técnica.
- Registrar ventas.
- Analizar productos con mayor movimiento.


2. Contenidos


 Costos directos y gastos básicos


 Formación de precios


 Registro de ventas


 Análisis sencillo de resultados


3. Actividad práctica

Calcular el precio de venta de un producto considerando costo, gasto y margen de ganancia.


4. Formato práctico 5. Cálculo básico del precio de venta

Producto	Costo de compra	Gasto adicional	Costo total	Margen deseado	Precio de venta


5. Formato práctico 6. Control diario de ventas

Fecha	Producto	Cantidad vendida	Valor unitario	Total vendido


6. Mensaje clave

Vender más no siempre significa ganar más; es necesario controlar costos, precios y gastos.

13

Nota. Desarrollo práctico del módulo para el cálculo de costos, fijación de precios y control de ventas. Elaboración propia

Página visual 14.

Módulo 5: Toma de decisiones y herramientas administrativas y digitales

Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

MÓDULO 5

Toma de decisiones y herramientas administrativas y digitales

Decido con información

Propósito del módulo

Promover el uso de información administrativa y herramientas básicas para tomar decisiones oportunas en el negocio.

Computadora
Organizo mi información.

Celular
Uso herramientas simples.

Gráfico
Analizo mis resultados.

Decisiones
Tomo acciones oportunas.

14

Nota. Presentación del quinto módulo orientado al uso de información y herramientas para la toma de decisiones. Elaboración propia

Página visual 15.

Contenido y actividades del Módulo 5: Toma de decisiones y herramientas administrativas y digitales



MÓDULO 5

TOMA DE DECISIONES Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y DIGITALES

Propósito del módulo:
Promover el uso de información administrativa y herramientas básicas para tomar decisiones oportunas en el negocio.



¿QUÉ APRENDERÉ?

- Analizar información del negocio.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Tomar decisiones con base en registros.
- Utilizar herramientas sencillas de apoyo.

CONTENIDOS

- ✓ Toma de decisiones en pequeños negocios
- ✓ Uso de registros para decidir
- ✓ Herramientas administrativas simples
- ✓ Apoyo digital básico

ACTIVIDAD PRÁCTICA

El participante identificará una dificultad de su negocio y propondrá una decisión de mejora sustentada en los registros obtenidos.



FORMATO PRÁCTICO 7. MATRIZ BÁSICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Problema detectado	Causa posible	Alternativa de solución	Decisión tomada	Resultado esperado

HERRAMIENTAS SUGERIDAS

- Hoja de cálculo básica
- Calculadora
- Registro digital simple
- Agenda electrónica o recordatorios
- Control de inventario en Excel

LISTA DE VERIFICACIÓN FINAL

- ☐ Registro ingresos y egresos
- ☐ Controllo inventario
- ☐ Organizo compras
- ☐ Analizo ventas
- ☐ Tomo decisiones con información

15

Nota. Desarrollo práctico del módulo para la toma de decisiones mediante registros y herramientas administrativas y digitales. Elaboración propia

Página visual 16.

Formato de seguimiento de aplicación del programa



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABI



FORMATO DE SEGUIMIENTO



Seguimiento de aplicación del programa

Aspecto evaluado	Sí	No	En proceso
El participante organiza mejor sus actividades	☐	☐	☐
Lleva registro de ingresos y egresos	☐	☐	☐
Controla su inventario	☐	☐	☐
Organiza mejor sus compras	☐	☐	☐
Registra ventas	☐	☐	☐
Utiliza información para tomar decisiones	☐	☐	☐

OBSERVACIONES

16

Nota. Instrumento para verificar la aplicación de las prácticas administrativas desarrolladas en el programa. Elaboración propia

Página visual 17.

Compromiso de mejora del participante


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ



COMPROMISO DE MEJORA

Yo, _____

propietario/a, administrador/a o responsable del

establecimiento _____,

me comprometo a aplicar progresivamente las

herramientas aprendidas en el programa de capacitación

administrativa para mejorar la organización, el control

y la productividad de mi negocio.



FIRMA



Fecha: _____

17

Nota. Formato de compromiso para la aplicación progresiva de las herramientas administrativas aprendidas en el programa. Elaboración propia

Página visual 18.

Cierre del programa y mensaje final


Uleam
 UNIVERSIDAD LAICA
 ELOY ALFARO DE MANABÍ

CIERRE DEL PROGRAMA
MENSAJE FINAL





El fortalecimiento de la gestión administrativa en los pequeños negocios no depende únicamente del conocimiento teórico, sino de la aplicación práctica y constante de herramientas sencillas que permitan organizar mejor las actividades, controlar los recursos y tomar decisiones oportunas.

Este programa constituye una alternativa viable para apoyar a las unidades económicas comerciales minoristas del cantón El Carmen en su proceso de mejora continua y en el fortalecimiento de su productividad.






Organiza hoy, crece mañana.
¡TU NEGOCIO PUEDE MÁS!

18

Nota. Mensaje de cierre orientado a reforzar la aplicación práctica y la mejora continua de la gestión administrativa. Elaboración propia

Anexo 7.

Certificado de Análisis (Compilatio)



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

TESIS FINAL-RONALD RAÚL IZA RIVERA

ID : d70fc3a97e85eb923e83f435f2691a59103231f1

<1%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS FINAL-RONALD RAÚL IZA RIVERA.txt
Tamaño del archivo original : 2,14 MB
Número de palabras : 25.115

Depositante : PAULINA ANNABEL ALCIVAR CEDEÑO
Fecha de depósito : 4 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 4 de agosto de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes **<1%**

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA **<1%**

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos **5%**

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas **<1%**

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.



Fuentes de similitudes (sección 2/2)



Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	Propuesta de implementación de estrategias de marketing para... repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/10167	<1%	
2	TESIS NIEVE HERRERA #c31274 Viene de de mi grupo	<1%	
3	El Comportamiento Organizacional y su impacto en la... repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/10157	<1%	
4	www.aduana.gob.ec www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUC...	<1%	
5	Beneficios de la aplicación del protocolo de pediasuit en proceso... repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/5890	<1%	
6	revistas.urosario.edu.co revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13484	<1%	
7	revistalatam.redilat.org revistalatam.redilat.org/index.php/lt/article/view/capacitacion-personal-...	<1%	
8	Acoso laboral como riesgo psicosocial en el marco laboral... revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/download/2288...	<1%	
10	Control interno y ética empresarial mecanismos para prevenir... dspace.ucacue.edu.ec/items/9612a8af-565e-4306-9265-bab2afb7f209	<1%	
11	La productividad en la empresa de... preview & related info ... www.mendeley.com/catalogue/d656c9c7-bb8f-3217-a07b-35c333fe1667/	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

Nº	Descripciones
1	https://doi.org/10.1177/0253717620977000
2	https://doi.org/10.30827/RELIEVE.V27I1.21053
3	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9079402&info=resumen&idioma=SPA
4	http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062022000200185&script=sci_arttext
5	https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4I2.107

N°		Descripciones
6		https://doi.org/10.56712/LATAM.V6I1.3368
7		https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-08/Documento_CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PROD...
8		https://doi.org/10.29393/RAN8-1DCEM50001
9		https://doi.org/10.33539/PHAI.V20I2.2458
10		https://revistarecension.com/2023/08/02/el-metodo-bibliografico-1-las-tecnicas-bibliograficas-y-su-evoluci...
11		https://doi.org/10.29019/EYN.V14I2.1147
12		https://doi.org/10.23857/pc.v6i8
13		https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIEN...
14		https://doi.org/10.26685/URNCT.16
15		https://doi.org/10.1590/ABD1806-4841.20165254
16		https://doi.org/10.69484/RCZ/V1/N2/27
17		https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40661/46389
18		https://doi.org/10.33936/ECA_SINERGIA.V11I2.2254
19		https://doi.org/10.1787/BDB9256A-EN
20		https://doi.org/10.36791/TCG.V8I20.166
21		https://doi.org/10.21158/01208160.N82.2017.1647
22		https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3124
23		https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649
24		https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15828
25		https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619
26		https://doi.org/10.33975/RIUQ.VOL35N1.1156
27		https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I2.6056
28		https://doi.org/10.62574/RMPI.V4IESPECIAL.120
29		https://doi.org/10.46677/COMPENDIUM.V10I1.1176