

## La administración como herramienta clave. Estudio de caso en la gestión empresarial en Tingo María

### Administration as a key tool. Case study in business management in Tingo María

Alan D. López-López<sup>1</sup>

Cómo citar: López-López, A.D. (2021). La administración como herramienta clave. Estudio de caso en la gestión empresarial en Tingo María. *Gaceta Científica*, 7(2), 59-69. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.2.1102>

<sup>1</sup>Maestro en Gestión Pública,  
Universidad de Huánuco, Perú  
[alan.lopez@udh.edu.pe](mailto:alan.lopez@udh.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7622-7066>

#### Resumen

**Objetivo.** Diseñar una propuesta a propósito de la administración como herramienta de gestión en la empresa Minimarket Minisol. **Métodos.** El enfoque de investigación fue cualitativo, mientras que el nivel fue descriptivo. Fueron aplicadas entrevistas al dueño y colaboradores que conforman la empresa, quienes conformaron la unidad de análisis del estudio. **Resultados.** La planeación es el primer elemento del proceso administrativo a fin de diagnosticar una empresa y proponer, a futuro, estrategias, tácticas operacionales sostenibles en el tiempo. La organización es el segundo elemento del proceso administrativo que orienta a la empresa hacia el diseño organizacional; así, se diseñó un modelo organizacional matricial, con mayor profundidad en las nuevas necesidades de la empresa y el organigrama que, según la taxonomía ergonómica, es matricial por su figura. También, se diseñó un organigrama del proceso externo e interno. Referente a la dirección, el tercer elemento del proceso administrativo, fueron identificadas las principales competencias de acuerdo al manual de puesto. Finalmente, los resultados del cuarto elemento de la propuesta, la aplicación del control a través del *balanced scorecard*, donde se identificaron las perspectivas, los objetivos, las estrategias y los indicadores de gestión balanceada y enfocada. **Conclusiones.** Se presenta una propuesta de la herramienta de administración para el desarrollo de la empresa Minimarket Minisol en la ciudad de Tingo María, que ha permitido mejorar sus actividades empresariales para así mostrar una ventaja competitiva con las empresas de su entorno.

**Palabras clave:** administración, planeación, organización, dirección y control.

#### Abstract

**Objective.** Objective. To design a proposal regarding administration as a management tool in the Minimarket Minisol company. **Methods.** The research approach was qualitative, while the level was descriptive. Interviews were applied to the owner and collaborators of the company, who formed the unit of analysis of the study. **Results.** Planning is the first element of the administrative process in order to diagnose a company and propose future strategies and operational tactics that are sustainable over time. The organization is the second element of the administrative process that orients the company towards the organizational design; thus, a matrix organizational model was designed, with greater depth in the new needs of the company and the organization chart that, according to the ergonomic taxonomy, is matrix by its figure. Also, an organization chart of the external and internal process was designed. Finally, the results of the fourth element of the proposal, the application of control through the balanced scorecard, where the perspectives, objectives, strategies and indicators of balanced and focused management were identified. **Conclusions.** A proposal of the administration tool for the development of the Minimarket Minisol company in the city of Tingo Maria is presented, which has allowed it to improve its business activities in order to show a competitive advantage with the companies in its environment.

Arbitrada por pares ciegos

Recibido: 02/01/2019  
Aceptado: 01/04/2021

Autor de correspondencia:  
[alan.lopez@udh.edu.pe](mailto:alan.lopez@udh.edu.pe)

**Keywords:** administration, planning, organization, management and control..

## Introducción

La gestión en la empresa tiene a día de hoy un escenario muy competitivo que requiere de una adecuada administración gerencial a través de las herramientas claves de la gestión empresarial, así como la planificación, organización, dirección y control. La empresa Minimarket Minisol, situada en la ciudad de Tingo María, en el departamento de Huánuco, oferta productos de calidad como: abarrotos, limpieza, bebidas, licorería, entre otros, para satisfacer las expectativas de sus clientes. Sin embargo, se han observado problemas como la falta de formulación de una nueva visión, misión, objetivos y estrategias. También se identificó la falta de organización a través de modelos o diseños organizacionales y manuales administrativos.

Por otro lado, se observa que la empresa debe implementar catálogos de competencias metodológicas, salud organizacional y evaluar los indicadores de control de gestión empresarial a fin de lograr alcanzar sus propios objetivos, para luego fortalecer el desarrollo gerencial. Según Chiavenato (2019), la administración son etapas o fases de la planificación, organización, dirección y control de las funciones administrativas de la organización. Por su parte, Nichte (2014) manifiesta que la administración gerencial es un proceso que busca planear, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) en una organización, con el fin de lograr las metas establecidas.

En el contexto internacional, estudios de caso como el referido al Minimarket el Pasaje denotan falencias en el proceso administrativo, como en la planeación que carece de una visión, misión, objetivos y estrategias; en la organización, como la división de actividades, organigrama y perfil de cargos; y en la dirección, por la falta de procesos de comunicación y el control se destaca por no identificar adecuadamente los indicadores de gestión (Valencia y Gonzales, 2016). Asimismo, como comentan Cárdenas y Escobar (2019) respecto a otro estudio de caso, en el proceso administrativo diagnosticado a través de la matriz FODA se detectaron varias inconsistencias, entre ellas se encuentra la planificación, organización, dirección y control, lo que hace que se pierdan clientes. Para Mullo (2018), es importante y primordial contar además con procesos administrativos en toda organización y que los mismos funcionen de manera correcta y sistematizada en cada proceso. En el Supermercado “La Granja”, otro caso de estudio, es necesario establecer los procesos administrativos como la planeación, organización, dirección y control adecuados en cada área administrativa dentro del establecimiento.

En la empresa de Mini Market “Gabriela”, abordado por Nacipucha (2017), no existe un reglamento, no hay un manual de funciones que indique el trabajo

que debe ejercer cada colaborador. Tampoco desarrolla las funciones de gestión empresarial, de modo que todas las decisiones quedan en el aire sin estar enmarcadas por escrito, ya que aquellas definen como tal lo que es la empresa en sí. De acuerdo a Cedeño et al. (2019), la administración de empresas se orienta a la transformación de las estructuras de las organizaciones, donde se desarrollan relaciones entre personas e instrumentos con el fin de producir comunicación efectiva e interacción para cumplir con las metas y objetivos establecidos. Por otra parte, las estrategias gerenciales son parte fundamental para el cumplimiento progresivo de los negocios.

En cuanto a la administración gerencial, en tanto que herramienta clave de gestión, Arteaga et al. (2016) señalan que la administración es importante en las diferentes etapas del proceso administrativo, metodológicas, objetivos, metas y demás características, de modo que toda empresa debe poseer para ejecutar sus diversos planeamientos, organización y procedimientos que generan resultados. Para Sánchez et al. (2014), el proceso administrativo debe ser entendido como una herramienta fundamental y esencial en todo tipo de empresas; principalmente orientado hacia la planeación, organización, dirección y control, lo que va a permitir que las empresas tengan un futuro administrativo exitoso.

De acuerdo a Bernal (2007), el proceso administrativo se define como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, etc., que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad. Para Louffat (2018), en cambio, la administración está compuesta por elementos básicos y necesarios para poder desarrollar una administración aplicada a la planeación, organización, dirección y control. Por otro lado, Munch (2010) señala que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración de la empresa.

Veamos entonces ahora, de forma sucinta, alguna reciente literatura a propósito de estas cuatro dimensiones reseñadas de la gestión empresarial (planeación, organización, dirección y control) que, esperamos, nos permita entender del alcance de las mismas.

## Planeación

Louffat (2018) señala que la planeación es una guía que orienta y ofrece las coordenadas del rumbo que se propone dar la organización para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo. Marín y Atencio (2008) mencionan por su parte que la planeación es la determinación de los objetivos con base a la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Para Reyes (2007) consiste en fijar además el curso concreto de la

planeación y orientarlo a la empresa, a fin de seguir la secuencia de las operaciones en el tiempo y de los números necesarios para su realización. Por último, para Trujillo (2014) la planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación que habrá de realizarse en un futuro.

### Organización

Louffat (2018) define la organización como el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una organización. Marín y Atencio (2008) señalan por su parte que se trata del proceso de diseñar la estructura de la empresa y de coordinar sus métodos gerenciales y asignar los recursos para alcanzar las metas establecidas. Por otra parte, Trujillo (2014) ve la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, haciendo referencia al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, con el objeto de establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones a cada uno.

### Dirección

Para Louffat (2018), la dirección es el tercer elemento del proceso administrativo, encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Munch (2010) señala asimismo que se trata de la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo. Por otro lado, para Trujillo (2014) es más bien la ejecución, es decir, hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos.

### Control

Louffat (2018) define el control como el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. Para Marín y Atencio (2008) es además un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir; de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. Trujillo (2014) señala que el control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

En este estudio y en base a todo lo anterior, se diseñará una propuesta para la empresa Minimarket Minisol denominada "la administración como herramienta clave de gestión", derivada de la aplicación de antecedentes, teorías, referencias bibliográficas y conceptos básicos sobre las herramientas de la administración, que ayuden a

mejorar la gestión. Finalmente, el objetivo del estudio fue diseñar una propuesta de las herramientas de la administración en la empresa Minimarket Minisol S.R.L.

## Materiales y métodos

### Tipo de estudio

El estudio tuvo un enfoque fue cualitativo. Según Hernández y Mendoza (2018) "el rumbo (planteamiento del problema), pero no es un camino en línea recta. Actúa como la aplicación de tráfico y navegación u otros sistemas similares. Nuestro equipaje incluye análisis temático e interpretación de significados pues lidiaremos con narrativas" (p. 10).

Esta investigación que tiene un carácter explícitamente aplicado, responde además a una tipología descriptiva, concordante a lo que mencionan Hernández y Mendoza (2018) a propósito de que "pretende especificar las propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado" (p. 108). La propuesta se fundamenta además en el proceso de diseño de una herramienta útil para la administración de la empresa.

### Población y muestra

Nuestro caso u objeto de estudio estuvo constituido por la empresa Minimarket Minisol S.R.L. ubicada en Jr. Monzón N.º 380 de la ciudad de Tingo María, distrito de Rupa-Rupa, provincia de Leoncio Prado, departamento de Huánuco (Perú) cuyo personal laboral, el dueño y los colaboradores que conforman la empresa, participaron de manera voluntaria en el estudio.

### Instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista, realizada al dueño y a los colaboradores que conforman la plantilla laboral de la empresa, y que, en conjunto, formaron la unidad de análisis del estudio. De acuerdo con la fuente de datos, la investigación fue de campo, ya que se basa en hechos de la realidad. Para desarrollar el presente artículo se trabajó con fuentes primarias como las entrevistas, así como otras fuentes secundarias como en el caso de libros, artículos científicos, revistas y antecedentes de investigación, desde donde se logró identificar un modelo de herramienta administrativa aplicable a la empresa, a partir del cual el empresario pueda aplicar de manera eficiente y eficaz el proceso administrativo, entendido como planificación, organización, dirección y control.

### Aspectos éticos

Durante el desarrollo de la investigación se consideraron los principios éticos con la autorización y la confidencialidad requerida, así como el consentimiento informado en la empresa estudiada.

## Resultados

A continuación, se pasará a describir el diseño de la propuesta de herramienta de administración para la empresa Minimarket Minisol en la ciudad de Tingo María, expresando uno a uno los procesos que fueron conformando el desarrollo constitutivo final de la misma:

### Herramienta de planificación

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo a diagnosticar en una empresa a fin de proponer a futuro estrategias, tácticas y operacionales sostenibles en el tiempo. Para diseñar esta propuesta en la empresa se ha formulado la misión y visión, aplicando tres elementos clave: la finalidad, la diferenciación y los stakeholders. A modo de ilustración presentamos la misión y visión de la empresa.

### Misión

Somos un Minimarket que ofrece línea de abarrotes, limpieza, bebidas, licorería, embutidos y confitería de excelente calidad a los mejores precios del mercado, con personal comprometido con la atención personalizada, promoviendo así relaciones rentables a largo plazo con nuestros proveedores y accionistas y satisfaciendo las expectativas de nuestros consumidores.

En eses sentido, la misión de la empresa se formula de manera específica según su actividad comercial, y hace mención a la identificación de los productos, calidad, precios, proveedores, accionistas y

clientes.

### Visión

Ser un Minimarket que ofrece línea de abarrotes, limpieza, bebidas, licorería, embutidos y confitería de excelente calidad a los mejores precios del mercado, con personal comprometido con la atención personalizada, promoviendo así relaciones rentables a largo plazo con nuestros proveedores y accionistas y satisfaciendo las expectativas de nuestros consumidores.

La visión de la empresa se formula de manera general y a futuro. Para formular la visión se tomó en cuenta a Lauffat (2018) en el sentido de establecer preguntas como: ¿quiénes seremos?, ¿para qué existiremos?, ¿a quiénes serviremos?, ¿en que nos diferenciamos? Se propone aplicar esta filosofía de la planificación ya que resulta inspiradora, retadora y comunicativa para los niveles de la empresa. Por otra parte, para formular la visión empresarial esta debe tener tres elementos esenciales: la finalidad, la diferenciación y los stakeholders.

### Objetivos

Los objetivos de la empresa son los resultados que se buscan concretar, basados en la misión y visión, y que además se desean lograr en un plazo determinado. Esta información se obtuvo a través de las entrevistas con el dueño y sus colaboradores de la empresa. Para ilustrar la formulación de objetivos para el presente periodo 2021 (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Objetivos empresariales de Minimarket Minisol**

Objetivos
1. Lograr la participación de mercados en un 15 %
2. Incrementar las ventas en un 15 %
3. Aumentar la diversificación de productos nuevos en un 15 %
4. Incrementar la rentabilidad en un 25 %
5. Aumentar la fidelización de clientes en un 20 %
6. Aumentar el volumen de compras en un 20 %
7. Generar planes de capacitación a un 100 %

Por lo demás, estos objetivos formulados deben ser conocidos y considerados por todo el personal si es que se desea ver reflejado un resultado positivo, para la empresa.

### Estrategias

Se propone desarrollar la matriz FODA de la empresa, integrando de manera correlacionada las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades; como correlato se proponen las opciones estratégicas más adecuadas en cuatro cuadrantes (ver Figura 1).

Se puede observar que la Matriz FODA está enfocada a la realidad específica de la empresa y se

crucza las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para determinar las estrategias a fin de ser más competitivos en el mercado.

### Matriz de evaluación de opciones estratégicas

A continuación, se propone la matriz de evaluación de opciones estratégicas de la empresa. Con base en este análisis, se establece una especie de ranking que permite clasificar las estrategias según criterios de prioridad (ver Tabla 2).

Como se puede apreciar, la opción estratégica de mayor relevancia por la calificación obtenida (107) es "capacidad del personal para aumentar la participación de nuevos mercados". De este modo,



**Figura 1**  
**Matriz FODA de Minimarket Minisol**

<b>FODA</b>		<b>INTERNO</b>	
		<b>Fortalezas</b> F1. Personal calificado y proactivo F2. Diversificación de productos de calidad F3. Cuenta con sistema de información F4. Se encuentra ubicado en zona estratégica F5. Equipos de cómputos actualizados	<b>Debilidades</b> D1. Local alquilado D2. No cuenta con un organigrama y manuales D3. Falta de promociones y ofertas D4. Ausencia de planeación y negocios D5. Retraso de servicio a domicilio
<b>EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b> O1. Disponibilidad de productos O2. Crear cadena de Minimarket O3. Aumento de participación de mercados O4. Crecimiento demográfico O5. Alianza con proveedores	<b>Opciones estratégicas FO</b> a) Aumentar la variedad de los productos de calidad para cumplir las expectativas de los clientes	<b>Opciones estratégicas DO</b> b) Implementar estrategias de promociones y ofertas de líneas productos de primera necesidad, bebidas y licorería
	<b>Debilidades</b> D1. Competencias agresivas D2. Situación de la pandemia del país D3. Economía del país D4. Cambio de inflación D5. Estrategia de marketing de los competidores	<b>Opciones estratégicas FA</b> c) Capacitar a los colaboradores para mejorar las ventas de la empresa	<b>Opciones estratégicas DA</b> d) Mejorar el servicio a domicilio para mantener un lazo de confianza entre el cliente y el colaborador

lo deseable es que la empresa Minimarket Minisol implemente con mayor dedicación esta opción estratégica.

**Herramienta de organización**

Se propone a la empresa el diseño organizacional, primero se identificará la nomenclatura (la unidad orgánica), luego el modelo organizacional con una mayor profundización en las nuevas necesidades de la empresa y el organigrama según la taxonomía ergonómica por su figura. Finalmente, diseños de mapa de procesos: externos e internos.

Se propone la nomenclatura de la empresa. Toda unidad orgánica tiene una denominación que remite a su rango jerárquico de la empresa y hace posible clasificarla formalmente respecto a las demás unidades orgánicas. A modo de ilustración, presentamos una nomenclatura de la empresa (ver tabla 3).

**Organigrama**

A la hora de diseñar esta propuesta de gestión, se consideró el modelo organizacional matricial porque se identificó la unidad de línea que vienen a ser los ocupantes de la unidad orgánica, que incluyen: administrador de Tingo María, administrador de Tocache y administrador de Aguaytía. La taxonomía ergonómica es, a su

vez, matricial geográfica. A modo de ilustración presentamos el organigrama de la empresa (ver Figura 2).

**Organigrama de procesos para redes externas**

Esta propuesta de gestión incluye un organigrama por procesos externos, el cual contempla no solo a la empresa comercial sino también a las empresas abastecedoras que están ubicadas en el margen izquierdo y a las empresas clientes ubicadas en el margen derecho. En la parte superior se ubica la alta dirección, así como el proceso administrativo; en la parte inferior se ubican los órganos de apoyo y, por último, el órgano estratégico se ubica en el centro rodeado por los órganos ejecutores. Esta propuesta de configuración del organigrama de procesos externos de la empresa Minimarket Minisol quedaría representado de la siguiente forma (ver Figura 3).

**Organigrama de procesos para redes internas**

Para diseñar los procesos internos, esta propuesta comienza ubicando en la parte superior el órgano de alta dirección; del lado derecho se ubican los órganos del proceso administrativo y del izquierdo los órganos de apoyo; en la parte intermedia central se ubican los órganos estratégicos y, finalmente, en la parte inferior se ubican los órganos ejecutores con sus respectivos subórganos. El organigrama

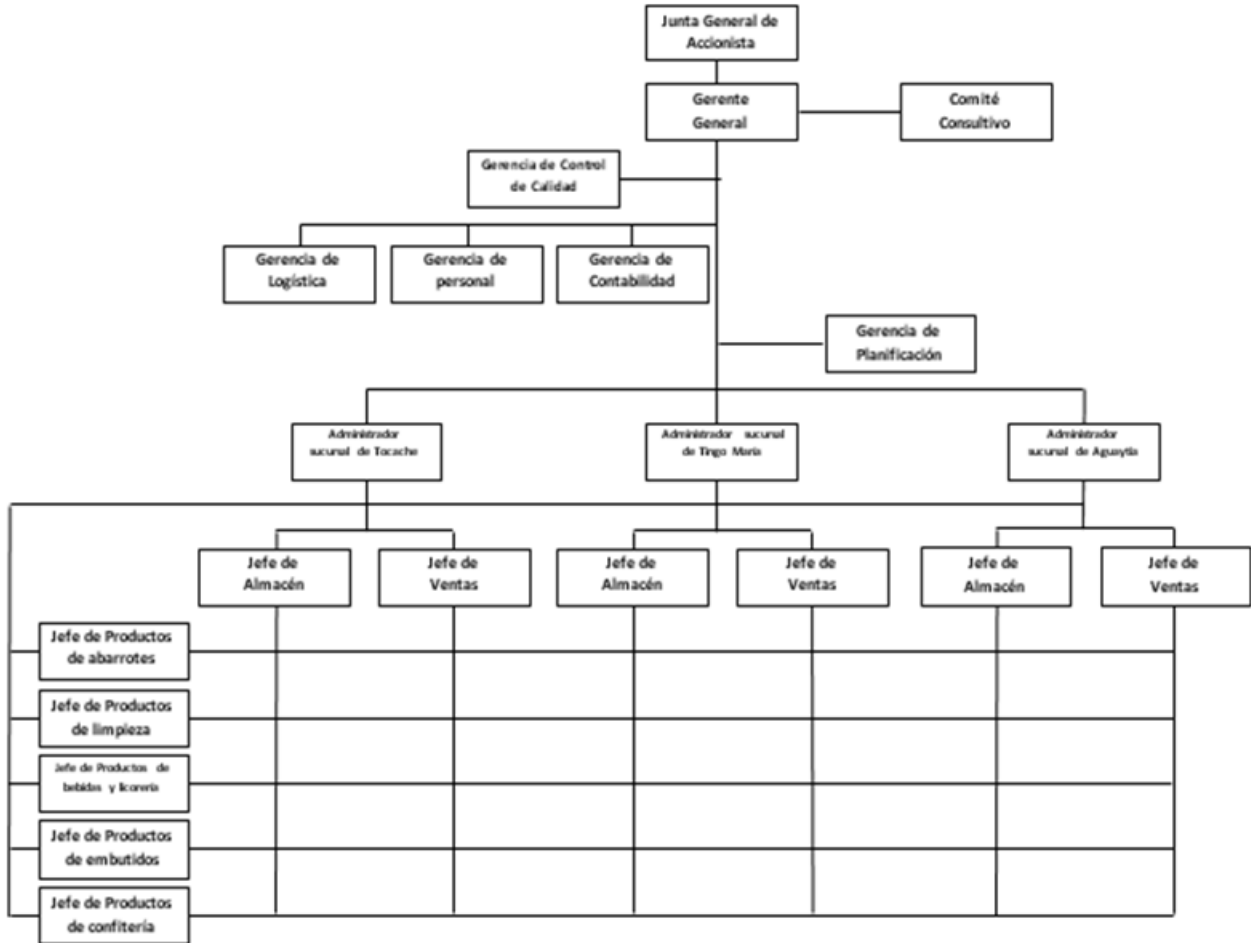
**Tabla 2**  
**Matriz de evaluación de opciones estratégicas de Minimarket Minisol**

Factores	Calificación	a) Aumentar la variedad de los productos de calidad para cumplir las expectativas de los clientes.		b) Implementar estrategias de promociones y ofertas de líneas productos de primera necesidad, bebidas y licorería		d) Mejorar el servicio a domicilio para mantener un lazo de confianza entre el cliente y colaborador.	
		Grado adecuación	Puntaje	Grado adecuación	Puntaje	Grado adecuación	Puntaje
<u>Oportunidades</u>							
O1. Disponibilidad de productos.	4	4	16	3	12	3	12
O2. Crear cadena de Minimarket	4	3	12	3	12	3	12
O3. Aumento de participación de mercados.	3	3	9	3	9	3	9
O4. Crecimiento demográfico.	3	3	9	3	9	3	9
O5. Alianza con otros proveedores	3	3	9	3	9	3	9
<u>Amenazas</u>							
A1. Competencias agresivas	2	2	4	2	4	1	2
A2. Situación de la pandemia del país.	2	2	4	2	4	1	2
A3. Economía del país.	1	2	2	1	1	2	2
A4. Cambio de inflación.	1	1	1	1	1	1	1
A5. Estrategias de marketing de los competidores	1	1	1	1	1	1	1
<u>Fortalezas</u>							
F1. Personal calificados y proactivos	4	3	12	3	12	3	12
F2. Diversificación de productos de calidad	4	3	12	3	12	4	16
F3. cuenta con sistema de información	3	3	9	3	9	3	9
F4. Se encuentra ubicado en zonas estratégicas	3	3	9	3	9	3	9
F5. Equipos de cómputos actualizados.	3	3	9	3	9	3	9
<u>Debilidades</u>							
D1. Local alquilado	2	2	4	2	4	2	4
D2. No cuenta con un organigrama y manuales	2	1	2	1	2	1	2
D3. Falta de promociones y ofertas	1	1	1	1	1	1	1
D4. Ausencia de planeación de negocios	1	1	1	1	1	1	1
D5. Retraso en el servicio a domicilio.	1	1	1	1	1	1	1
			107		102		103

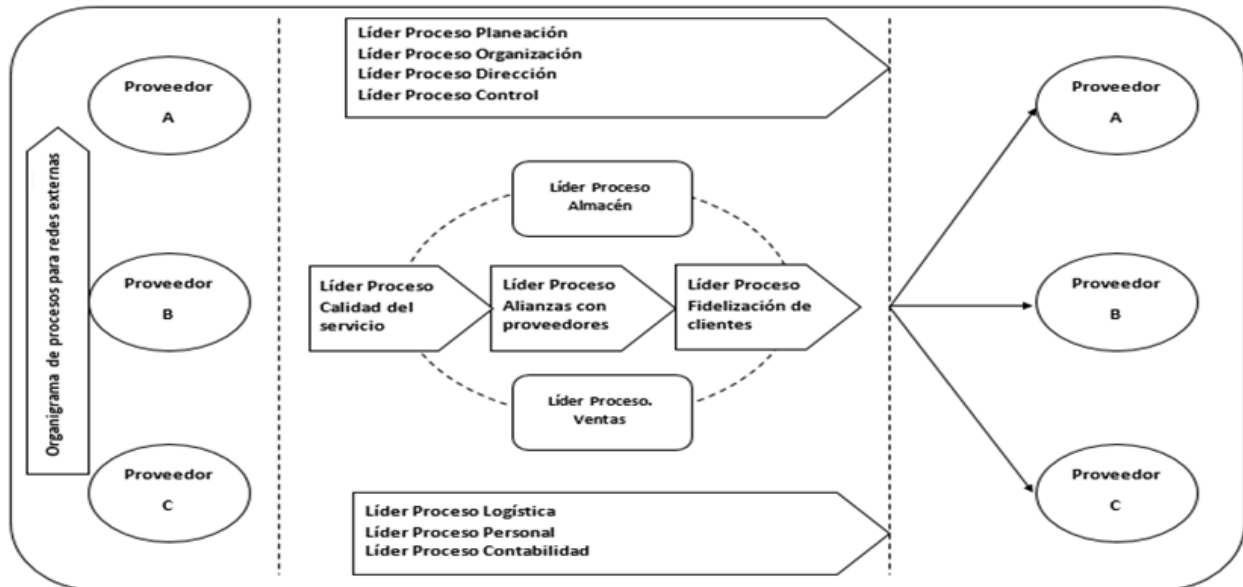
**Tabla 3**  
**Nomenclatura empresarial**

De la unidad orgánica	Del ocupante de la unidad orgánica
Asamblea General	Junta General de Accionistas
Dirección	Gerente General
Consultivo	Comité Consultivo
Control	Gerencia de control de calidad
	Gerencia de logística
Apoyo	Gerencia de personal
	Gerencia de contabilidad
Asesoría	Gerencia de planificación
	Administrador de Tingo María
Línea	Administrador de Tocache
	Administrador de Aguaytía

**Figura 2**  
**Organigrama de Minimarket Minisol**



**Figura 3**  
**Organigrama de procesos externos de Minimarket Minisol**



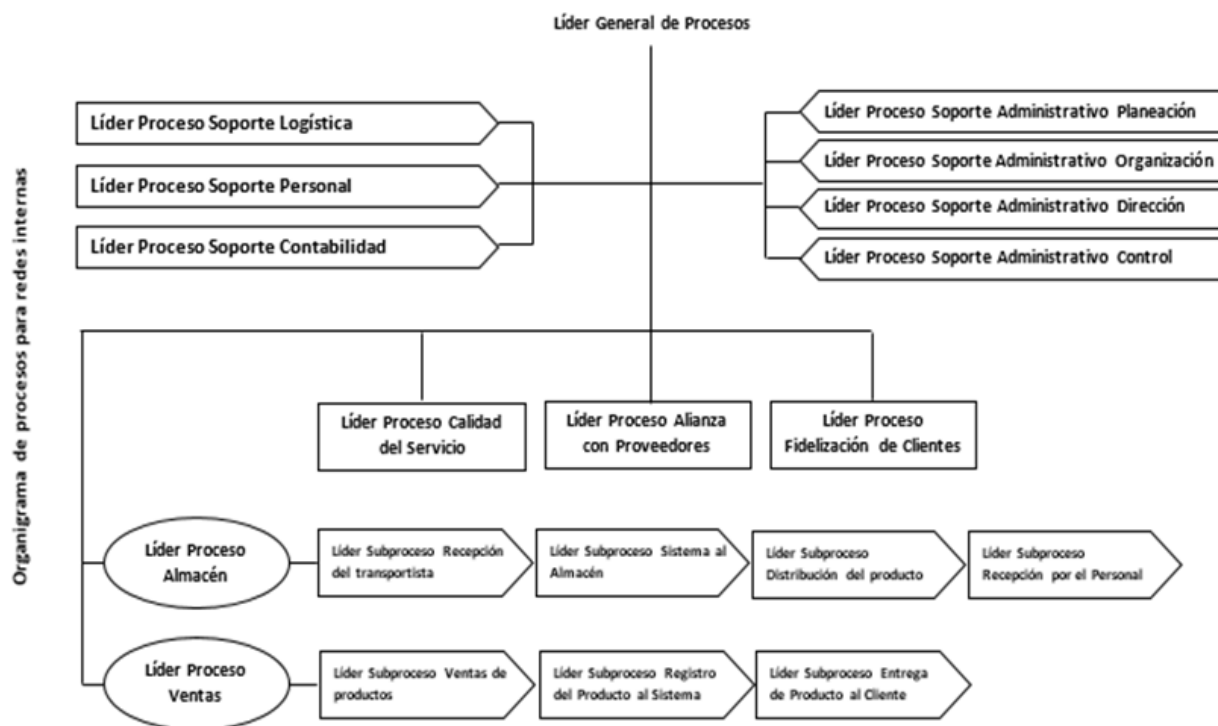
de procesos internos de la empresa Minimarket Minisol quedaría representado de la siguiente forma (ver Figura 4).

**Herramienta de dirección**

Luego de proponer a la empresa, se procura llegar

a identificar las principales competencias a través de la elaboración del Manual de puestos de la empresa, para más tarde proceder a aplicar la metodología de competencias, para lo cual: primero, se identificaron las competencias organizacionales; segundo, se identificaron las

**Figura 4**  
**Organigrama de procesos internos de Minimarket Minisol**



**Tabla 4**  
**Principales competencias del personal de Minimarket Minisol**

Competencias	Descripción
1. Trabajo en equipo	Desarrollar el trabajo en colaboración con compañeros de otras áreas administrativas sin generar conflictos en la empresa
2. Liderazgo de personas	Dirigir y establecer reuniones con el equipo de trabajo y las relaciones interpersonales en la empresa
3. Toma de decisiones	Ser capaz de tomar decisiones para detectar problemas y así elegir alternativas de solución para una buena gestión en la empresa
4. Disciplina	Los colaboradores deben cumplir las políticas establecidas por la empresa
5. Orientación al logro	Determinar las metas y objetivos establecidos por la empresa
6. Adaptación rápida a los cambios	El colaborador tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que aparecen en el entorno empresarial
7. Comunicación	Expresar ideas y opiniones de forma clara a través de los manuales administrativos de la empresa
8. Atención al cliente	Tener compromiso y ofrecer la mejor atención a nuestros clientes
9. Planificación y organización	Determina el trabajo eficientemente de cumplir las metas y objetivos en la empresa
10. Capacidad de negociación	Identificar las ventajas mutuas de una negociación con proveedores, colaboradores y clientes

competencias personales; por último, se confecciona un catálogo de competencias personales. Esta confección de competencias de la empresa Minimarket Minisol quedaría representada de la siguiente forma (Ver Tabla 4).

**Herramienta de control**

Se propone a la empresa la aplicación del control a

través del *balanced scorecard* que permitirá identificar las perspectivas de los objetivos, las estrategias y los indicadores. Esta herramienta se diseñó articulando la misión y los objetivos en cada una de las perspectivas balanceada y enfocada. El *balanced scorecard* para la empresa Minimarket Minisol quedaría representado de la siguiente forma (ver Tabla 5).



Tabla 5  
Balanced scorecard

Perspectivas	Objetivo	Estrategia	Indicador
Financiera	Incrementar la rentabilidad en un 25 %	Aumentar los ingresos para obtener el margen de rentabilidad	Margen de utilidad
	Incrementar las ventas en un 15 %	Aumentar las ventas para este año	Ventas netas por empleado
Cliente	Aumentar la fidelización de clientes en un 20 %	Mantener informados a los clientes con promociones y ofertas	Frecuencia de promedios de clientes actuales
	Aumentar el volumen de compras en un 20 %	Establecer alianzas con proveedores	Promedio de compras
Procesos internos	Aumentar la diversificación de productos nuevos en un 15 %	Aumentar nuevos productos en el mercado	Número de variedades de productos nuevos
	Generar planes de capacitación a un 100 %	Diseñar programas de capacitación permanente para el personal	Nivel de plan de capacitación

## Discusión

De acuerdo con todo lo anterior, la planeación es la primera herramienta del proceso administrativo para diagnosticar una empresa y proponer a futuro estrategias, tácticas y operacionales sostenibles en el tiempo. Para diseñar esta propuesta en la empresa de nuestro estudio de caso se ha formulado la misión, visión, objetivos y estrategias de gestión de la misma. Según Mero (2018), el que denomina "ciclo administrativo" comprende aquellas etapas que resultan de mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones, siendo además sucesivas: planificación, organización, dirección y control. Por otra parte, Jaramillo y Tenorio (2019) señalan que la planeación es una base fundamental para las empresas porque gracias a ella se puede prever alguna situación adversa y también porque sirve para implementar planes de acción en caso de contingencias, además de que al planear un horizonte empresarial se puede lograr un objetivo con más calma ya que al planear se revelan los posibles errores y las ventajas con las que se cuenta al momento de realizar un proyecto.

Respecto a otras investigaciones, Mora et al. (2015) señalan la planeación como el elemento fundamental en el crecimiento y sostenimiento a futuro de la empresa (visión, misión, objetivos estratégicos y aquellas actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos); en ese sentido, es importante que las empresas cuenten con las herramientas que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar así acciones que incrementen la competitividad empresarial.

La organización es la segunda herramienta del proceso administrativo. En base a ella, se propone

a la empresa diseñar la nomenclatura, luego el modelo organizacional y el organigrama según la taxonomía ergonómica por su modelo y figura. Finalmente, los diseños de mapa de procesos: externos e internos. Chacha y Chacha (2015) proponen la elaboración del organigrama ajustado a la actual realidad de la empresa, las actividades, funciones y responsabilidades; así, mediante este documento los colaboradores conocerán claramente su posición dentro de la estructura organizacional.

Por otro lado, Murillo et al. (2019) proponen un modelo de estructura organizacional que se fundamenta en el conocimiento administrativo para que se desempeñen roles, funciones y jerarquías cruzadas. Todos estos factores potencializan una forma organizativa dispuesta a alcanzar objetivos y desarrollar su finalidad.

La dirección es la tercera herramienta del proceso administrativo. Se propone a la empresa identificar las diez principales competencias de acuerdo al proceso de la metodología de competencias que fueron identificadas en cuatro cuadrantes de la salud organizacional entre los valores corporativos de la empresa y el colaborador. Según López et al. (2019) las empresas deben tener una visión de futuro, lo que les permitirá fijar un horizonte para guiar sus organizaciones; de este modo, se considera fundamental mantener bien informado al personal sobre el alcance de la misión, visión y establecer los objetivos de las empresas. Asimismo, fueron identificadas cinco habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y toma de decisiones. De acuerdo con Ramírez (2018), las organizaciones actuales favorecen el desarrollo de habilidades directivas, las cuales implican habilidades personales, interpersonales y grupales que constituyen el

trabajo que potencia la actuación de la alta dirección.

El control es la cuarta herramienta del proceso administrativo. Se propone a la empresa la aplicación del control a través del *balanced scorecard*, a través del cual serán identificadas las perspectivas, objetivos, estrategias e indicadores. Según Dextre y Del Pozo (2021), el control es una función fundamental de la administración, así que reducirlo a un mero proceso es limitar su capacidad generadora de aseguramiento de las actividades operativas y administrativas, minimizar los riesgos y permitir el logro de los objetivos institucionales planeados.

Para Carpio (2019) el *balanced scorecard* es un medio de apoyo que ayuda a una organización a realizar las gestiones y le permite tener una visión en general de cómo se encuentra y hacia dónde quiere llegar; se puede decir por consiguiente que es un modelo de control, ya que contiene los indicadores a través de los cuales podemos identificar cómo están evolucionando los cambios que se están implementando y que ayudarán a cumplir con los objetivos estratégicos planteados. Coincido asimismo con Vega y Lluglla (2019) quienes señalan que el *balanced scorecard* es el principal marco para la gestión del rendimiento organizacional, el desalineamiento de los colaboradores y áreas con la estrategia organizacional, así como el ajuste con las expectativas de los *stakeholders*, por constituir el éxito de la organización.

## Conclusión

### Herramienta de planeación

La propuesta de las herramientas de la administración en la empresa Minimarket Minisol en la ciudad de Tingo María ha sido diseñada en este artículo para que la empresa tenga su misión, visión a futuro y que aquellos estén a su vez articulados a los objetivos propuestos, para que de esta manera se encuentren enfocados a la realidad de la empresa a través de la matriz FODA, a fin de determinar las estrategias para así ser más competitivos en el mercado.

### Herramienta de organización

Se propone a la empresa un organigrama de acuerdo a la taxonomía ergonómica, por su modelo matricial, ya que los ocupantes de la unidad de línea orgánica son los administradores de Tingo María, Tocache y Aguaytía. Por otro parte, se diseñó un organigrama, por proceso externo e interno, que va a permitir mejorar sus procesos a la empresa, generando mayor valor agregado, tanto para los clientes externos como internos.

### Herramienta de dirección

En base a la propuesta, fueron identificadas diez principales competencias a través del Manual de puesto, luego se aplicó la metodología o catálogos de competencias, como en el caso de trabajo en

equipo, liderazgo de personas, toma de decisiones, disciplina, orientación al logro, adaptación rápida a los cambios, comunicación, atención al cliente, capacidad de negociación, planificación y organización empresarial.

### Herramienta de control

Para la herramienta de control se aplicó el *balanced scorecard*, a través del cual se identificarán las perspectivas, los objetivos, las estrategias y los indicadores. Esta herramienta se diseñó articulando la planeación a través de la misión y los objetivos en cada una de las perspectivas, balanceada y enfocada, en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la empresa.

Las principales limitaciones de la investigación tuvieron que ver con la búsqueda de información de la empresa, por lo que hubo que recurrir a fuentes digitales (páginas web); permitiendo en última instancia desarrollar la investigación.

Por último, se recomienda a la empresa Minimarket Minisol SRL establecer un modelo de herramienta de gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de la misma, a fin de lograr el desarrollo empresarial.

### Fuente de financiamiento

Autofinanciado

### Conflicto de Interés

El autor no declara ninguno conflicto de interés

### Referencias

- Arteaga, H., Intriago, D. y Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Enfoque global e integral. Pearson Educación.
- Cárdenas, M. y Escobar, K. (2019). *Propuesta de formalización de procesos administrativos y contables para el Minimarket "Joselito"* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42528>
- Carpio, T., Beltrán, L., Duque, F., Pérez, H., Fierro, J. y Tobar, G. (2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *Revista Espacios*, 40(15), 1-9. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09.pdf>
- Cedeño, A., Asencio, L. y Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(5), 191-200. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

- Chacha, G. y Chacha, A. (2015). *Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra, en el periodo 2014 – 2015* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana.  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8952>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Cuba, I. (2019). *Investigar en derecho. Cuzco, Perú* [Archivo PDF]. Universidad Andina del Cusco.  
<https://www.uandina.edu.pe/descargas/documentos/epg/investigar-derecho-EPG.pdf>
- Dextre, J. y Del Pozo, R. (2021). Administración ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista de Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Jaramillo, S. y Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Revista Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73.  
 DOI:  
<https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11).  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Louffat, E. (2018). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4ª ed.). Cengage Learning, Mx – Cengage.
- Marín, K. y Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: Estudio de un Caso. *Omnia*, 14(3), 160-183. Recuperado de  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/7261>
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista FIBCAEC*, 8(3), 84-102.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/5971>
- Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Mullo, F. (2018). *Propuesta de mejora de procesos administrativos de Supermercados “La Granja”* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27545>
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Murillo, G., García, M. y Hernán, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1942/194260979003/html/index.html>
- Nacipucha, R. (2017). *Propuesta de implementación de un plan estratégico administrativo, para establecer el posicionamiento del negocio Mini Market: “Gabriela”* [Tesis de pregrado, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología]. Repositorio Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.  
<http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/386>
- Nicte, E. (2018, 2 de febrero). *Administración Gerencial*.  
<http://admingererenmf.blogspot.com/2018/02/administracion-gerencial-concepto.html>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.  
[http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. LIMUSA.
- Sánchez, D., Parra, Y. y Naranjo, Y. (2014, del 8 al 10 de octubre). El proceso administrativo: factor determinante en las MIPYMES Colombianas del Siglo XXI [conferencia]. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, Bogotá, Colombia.  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>
- Trujillo, L. L. (2014). *Implementación del proceso administrativo, caso práctico Empresa Dragón de Gas “Todo para Gas”* [Tesis de pregrado, Instituto Tecnológico de Colima]. Repositorio Dspace. <http://hdl.handle.net/123456789/520>
- Valencia, D. y Gonzales, N. (2016). *Plan de mejoramiento para el desarrollo de la gestión administrativa del Minimarket “El Pasaje”, ubicada en la comuna 13 de la ciudad de Cali, Valle* [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].  
<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/403/FUCLG0016015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vega, V. y Lluglla, D. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2), 1-24.  
<http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187/153>