



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager
Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba

Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Autor:

Palma Remache, Brian Josue

Tutor:

Ing. Cintya Lisbeth Tello Nuñez Msc.

Riobamba, Ecuador: 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **Brian Josue Palma Remache** con cédula de ciudadanía **0604629451**, autor del trabajo de investigación titulado: **La gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate** de la ciudad de Riobamba, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, a los **01 días del mes de junio de 2026**.



Brian Josue Palma Remache

C.I: 0604629451

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Mgs. Cinthya Lisbeth Tello Nuñez catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: La gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate bajo la autoría de Brian Josue Palma Remache; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 01 días del mes de junio de 2026



Mgs. Cinthya Lisbeth Tello Nuñez

C.I:

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

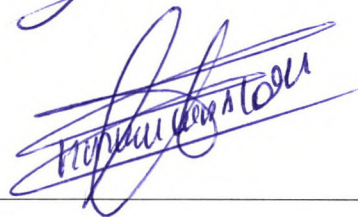
Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **La gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate de la ciudad de Riobamba** por **Brian Josue Palma Remache**, con cédula de identidad número **0604629451**, bajo la tutoría de **Mgs. Cinthya Lisbeth Tello Nuñez**; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba 09 de junio de 2026.

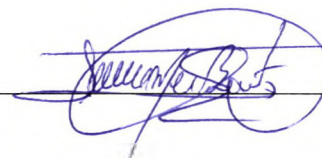
Ing. Wilson Saltos PhD.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO 1
PRESIDENTE



Eco. Mariela Hidalgo Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO 2



Ing. Cecilia Mendoza Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO 3





CERTIFICACIÓN

Que, **PALMA REMACHE BRIAN JOSUE** con CC: **0604629451**, estudiante de la Carrera de **Administración de Empresas**, Facultad de Ciencias Políficas y Administrativas; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**La gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate**", cumple con el 1 % de similitud y con el 1% de detección de IA , de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATIO**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 20 de mayo de 2026



Ing. Cinthya Tello Msc.
TUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo, fruto de esfuerzo, perseverancia y compromiso académico, se dedica con profunda gratitud y respecto a quienes me han acompañado en mi trayectoria personal y profesional.

Mis padres, que han sido un gran ejemplo de sacrificio, su presencia en cada etapa del camino y en su convicción de que la educación transforma vidas. A ellos, este logro también es suyo.

A Gisel Rosero, quien ha sido mi mejor compañía en esta travesía, mi apoyo emocional, mi voz de aliento en días difíciles y la persona que supo ver en mí más allá de mis errores o limitaciones. Tu paciencia, tu comprensión y tu cariño han sido un refugio constante, y por eso este trabajo también lleva tu huella.

Y finalmente, a todas aquellas personas que, con su cercanía diaria, han hecho más llevadera esta travesía y lograron también dejar huella.

Brian J. Palma R.

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa quiero expresar mi más sincero apoyo, la orientación y el aliento de personas fundamentales en mi trayectoria académica y personal. A ellas, mi más sincero reconocimiento.

En primer lugar, agradezco profundamente a mis padres, por su apoyo incondicional, su respaldo constante y valores que han sembrado en mi desde siempre. Su ejemplo de esfuerzo, integridad y sacrificio ha sido la base sobre la cual he construido no solo esta etapa universitaria, sino también mi visión como futuro profesional.

A Gisel Rosero, por ser una presencia extraordinaria en mi vida, siendo una fuente de inspiración, comprensión y fortaleza en los momentos más desafiantes. Tu compañía, tu confianza y tu cariño han sido un pilar esencial para llegar hasta aquí.

A mi tutora, la Ingeniera Cintya Tello Nuñez, por su guía, su compromiso con la excelencia académica y su disposición para acompañar cada etapa de este proceso con profesionalismo y claridad. Su orientación fue clave para dar forma y coherencia a este proyecto. A la Licenciada Magda Cejas, por su asesoría y su contribución de esta investigación. Su experiencia, su generosidad académica enriquecieron significativamente este trabajo y a mis amigos por su lealtad, ánimo y complicidad en los días de duda por sus palabras de aliento haciendo el camino académico mucho más divertido.

Brian J. Palma R.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I.....	16
1 INTRODUCCION.....	16
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema.....	18
1.3 Justificación.....	18
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II.....	19
2 MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Unidad de Estudio	20
2.2.1 Tanager Coffee & Chocolate.....	20
2.2.2 Misión.....	22
2.2.3 Visión.....	22

2.2.4	Ubicación geográfica.....	22
2.2.5	Proceso de chocolate: mapa de procesos.....	23
2.3	Marco Teórico	23
2.3.1	Gestión Gerencial- Concepto.....	23
2.3.2	Dimensiones de la política de gestión gerencial.....	24
2.3.3	Funciones de gestión gerencial.....	26
2.3.4	Estilos de liderazgo gerencial	27
2.3.5	Las Competencias en la Gestión Gerencial	27
2.3.6	Modelos de Gestión Gerencial	28
2.3.7	Gestión gerencial en microempresas	29
2.3.8	Gestión gerencial y administración	30
2.3.9	Estrategia de gestión gerencial	30
2.3.10	Roles del Gerente.....	30
2.3.11	Importancia de la gestión gerencial en microempresas	31
2.4	Eficiencia.....	31
2.5	Efectividad.....	32
2.6	Productividad.....	32
2.6.1	Indicadores que miden la productividad.....	32
2.6.2	Definiciones operativas y fórmulas de los KPI (indicador clave de desempeño): 33	
2.6.3	Factores que influyen en la productividad.....	35
2.6.4	Productividad en microempresas.....	36
2.6.5	Microempresas características	36
2.6.6	Microempresas retos de gestión	37
2.6.7	Relación entre productividad y gestión gerencial.....	38
CAPÍTULO III		39
3	Metodología.....	39

3.1	Tipo de investigación.....	39
3.1.1	Descriptiva.....	39
3.2	Investigación de campo	39
3.3	Técnica e instrumento.....	39
3.3.1	Técnica.....	39
3.4	Técnicas de recolección de datos.....	40
3.4.1	Cuestionario de encuesta	40
3.5	Población y muestra.....	40
3.5.1	Población	40
3.5.2	Muestra	40
3.6	Construcción de la Hipótesis	40
3.6.1	Deducción de consecuencias a partir de la hipótesis.....	41
3.6.2	Contrastación de enunciados	41
3.7	Hipótesis	41
3.8	Método hipotético-deductivo.....	41
3.8.1	Observación.....	42
3.9	Análisis de fiabilidad	42
CAPÍTULO IV		43
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1	Análisis de resultados	43
4.2	Presentación de resultados.....	43
4.2.1	Análisis e interpretación de los datos recogidos a través de la encuesta.....	43
4.3	Discusión de resultados	72
4.3.1	Comprobación de hipótesis	72
4.3.2	Interpretación de resultados.....	73
4.4	Decisión.....	75
CAPÍTULO V.....		76

5	CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	76
5.1	Conclusiones.....	76
5.2	Recomendaciones	77
	CAPÍTULO VI	78
6	PROPUESTA “PROGRESA”	78
6.1	Introducción.....	78
6.2	Propuesta	78
6.3	Objetivo de la propuesta	79
6.4	Diagnóstico inicial situacional.....	79
6.5	Estructura del Modelo Progresas	79
6.5.1	Análisis de las estrategias propuestas	80
6.6	Plan estratégico de implementación	81
6.7	Sistema de monitoreo y evaluación	84
6.8	Beneficios esperados	84
6.9	Conclusiones.....	85
7	BIBLIOGRAFÍA	86
8	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Total de trabajadores de Tanager Coffee & Chocolate	40
Tabla 2 Estadística de fiabilidad.....	42
Tabla 3 Metas cumplidas	43
Tabla 4 Objetivos y metas establecidas	45
Tabla 5 Funciones y responsabilidades de la gerencia	46
Tabla 6 Eficiencia de la gestión gerencial	48
Tabla 7 Liderazgo.....	50
Tabla 8 Comunicación en la microempresa	52
Tabla 9 Evaluación de resultados	54
Tabla 10 Disposición de materia prima	56
Tabla 11 Registro de recursos	58
Tabla 12 Aprovechamiento de materia prima	60
Tabla 13 Cantidad de productos elaborados.....	62
Tabla 14 Tiempo promedio de producción.....	64
Tabla 15 Calificación de productividad.....	66
Tabla 16 Calidad de productos elaborados.....	68
Tabla 17 Eficiencia y control.....	70
Tabla 18: Resumen del procesamiento de los casos.....	72
Tabla 19 Frecuencia observada procesamiento de casos.....	73
Tabla 20 Resultados del Chi-cuadrado.....	73
Tabla 21 Distribución del chi-cuadrado	75
Tabla 22 Tabla de decisión.....	75
Tabla 23 Estructura.....	79
Tabla 24 Plan estratégico.....	81
Tabla 25 Monitoreo y evaluación.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de Tanager Coffee & Chocolate	20
Figura 2 Ubicación geográfica de Tanager Coffee & Chocolate	22
Figura 3 Mapa de proceso del cacao	23
Figura 4 Gestión gerencial en microempresas.....	29
Figura 5 Microempresas características	36
Figura 6 Ciclo PDCA	37
Figura 7 Metas cumplidas.....	44
Figura 8 Objetivos y metas establecidas.....	45
Figura 9 Funciones y responsabilidades de la gerencia.....	47
Figura 10 Eficiencia de la gestión gerencial.....	49
Figura 11 Liderazgo.....	51
Figura 12 Comunicación en la microempresa	53
Figura 13 Evaluación de resultados.....	55
Figura 14 Disposición de materia prima.....	57
Figura 15 Registro de recursos	59
Figura 16 Aprovechamiento de materia prima	61
Figura 17 Cantidad de productos elaborados	62
Figura 18 Tiempo promedio de producción	64
Figura 19 Calificación de productividad	66
Figura 20 Calidad de productos elaborados	68
Figura 21 Eficiencia y control	71

RESUMEN

Esta investigación surge de una realidad sobre las microempresas familiares que constituyen el 90% del tejido empresarial ecuatoriano, pero carecen de modelos de gestión gerencial adaptados a su escala, recursos limitados y dinámicas familiares. El estudio se llevó a cabo en Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, un caso representativo del sector artesanal alimenticio que opera empíricamente, enfrentando desperdicios recurrentes e interrupciones en la producción. La calidad del producto no es mala; el chocolate tiene potencial, pero la microempresa solo logra mantenerse sin explotar al máximo sus capacidades ni obtener el reconocimiento que merece.

Este tema es relevante porque aborda un vacío académico y ofrece utilidad social práctica, al demostrar que planificar, organizar, dirigir y controlar inciden en la productividad. La investigación beneficia a microempresarios, instituciones de apoyo y la academia, proporcionando un modelo replicable.

Notando así que los resultados superan ampliamente las expectativas. No solo confirman la relación entre gestión y productividad, sino que demuestran que la informalidad administrativa puede revertirse con estrategias de bajo costo y alto impacto. El estudio trasciende el caso particular, demostrando que el tamaño no limita la excelencia administrativa cuando los principios se adaptan inteligentemente a cada realidad.

Palabras claves: microempresas, calidad, productividad, gestión gerencial, estrategias

ABSTRACT

This research arises from a reality concerning family microenterprises, which constitute 90% of Ecuador's business fabric but lack management models adapted to their scale, limited resources, and family dynamics. The study was conducted at Tanager Coffee & Chocolate in the city of Riobamba, a representative case of the artisanal food sector that operates empirically, facing recurrent waste and production interruptions. The product quality is not poor—the chocolate has potential—but the microenterprise merely manages to stay afloat without fully leveraging its capabilities or obtaining the recognition it deserves.

This topic is relevant because it addresses an academic gap and offers practical social utility by demonstrating that planning, organizing, directing, and controlling have an impact on productivity. The research benefits microentrepreneurs, support institutions, and academia by providing a replicable model.

Thus, it is evident that the results far exceeded expectations. They not only confirm the relationship between management and productivity but also demonstrate that administrative informality can be reversed through low-cost, high-impact strategies. The study transcends the specific case, showing that size does not limit administrative excellence when principles are intelligently adapted to each reality.

Keywords: microenterprises, quality, productivity, management, strategies



Revised by
Mario N. Salazar
0604069781

CAPÍTULO I.

1 INTRODUCCION.

Las pequeñas empresas o también conocidas como microempresas son cruciales para la economía local, de manera especial en ciudades como Riobamba, donde simbolizan una parte importante de la producción como del empleo. Este tipo de organizaciones producen solvencia económica para las familias, además de fomentar el desarrollo cultural y social de la sociedad local. Dentro de este marco, es imprescindible abordar tanto la gestión gerencial como la productividad, puesto que una administración eficiente es sumamente necesaria para la sostenibilidad y el éxito de las mismas, la productividad, conceptualizada como la capacidad de generar más a por medio de los mismos recursos, se convierte en un indicador crucial que evidencia el incremento de estas microempresas.

El estudio de enfoques prácticos de gestión en pequeñas empresas y negocios familiares es fundamental, ya que muchas de ellas operan sin una planificación formal. Esta falta de estructura organizativa puede afectar negativamente la toma de decisiones, el control de procesos y su capacidad de crecimiento. Comprender esto nos permite identificar estrategias que contribuyan a mejorar la competitividad y la adaptación a entornos en constante cambio, por lo tanto, la investigación en este ámbito resulta esencial para analizar cómo las microempresas pueden superar obstáculos y alcanzar un desarrollo sostenible.

Tanager Coffee & Chocolate es un ejemplo típico de microempresa familiar enfocada en la producción artesanal de chocolate y café, surgió gracias al interés de sus clientes que acudían a su cafetería atraídos por el sabor de sus tazas de café. Desde entonces, la empresa se ha labrado una reputación en ferias y mercados de Riobamba gracias a la calidad de sus productos. Sin embargo, la estructura horizontal, en la que todos los miembros de la familia asumen diversas tareas según sea necesario, plantea importantes retos administrativos. La rigidez de la estructura organizativa establecida y la constante rotación de responsabilidades pueden limitar el potencial de desarrollo y el aumento de la productividad de la empresa.

Entre los principales problemas de Tanager Coffee & Chocolate se encuentran la resistencia a seguir planes, la baja productividad y los métodos de trabajo improvisados. Abordar estos problemas es crucial y beneficia no solo al propietario de la empresa, sino también a otras microempresas y negocios familiares que buscan crecer. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar cómo las prácticas de gestión pueden influir directamente en la productividad de Tanager Coffee & Chocolate y proponer medidas de investigación y mejora que contribuyan al fortalecimiento institucional y económico, no solo de esta microempresa, sino también de otros emprendimientos familiares.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las microempresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social, debido a su contribución a la generación de empleo y al fortalecimiento de las economías locales. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades para mantenerse competitivas y alcanzar un crecimiento sostenible, principalmente por limitaciones en sus procesos de gestión, lo que repercute en el cumplimiento de objetivos, la organización de actividades y el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

La gestión gerencial constituye un elemento clave para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que orienta la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Esta se sustenta en cuatro pilares fundamentales: el estratégico, encargado de definir la dirección y metas de la empresa; el táctico, orientado a la planificación y coordinación de recursos; el operativo, relacionado con la ejecución eficiente de los procesos; y el humano, enfocado en el liderazgo, la comunicación y el desarrollo del talento humano. La adecuada aplicación de estos pilares contribuye al fortalecimiento organizacional y al mejoramiento de la productividad.

En Ecuador, gran parte de las microempresas desarrollan sus actividades en entornos altamente competitivos y cambiantes, donde la capacidad de gestión se convierte en un factor determinante para su permanencia en el mercado. No obstante, muchas de ellas presentan dificultades relacionadas con la planificación, organización y control de sus actividades, lo que limita su capacidad para optimizar recursos, mejorar sus procesos y alcanzar niveles adecuados de productividad.

En este contexto, la microempresa Tanager Coffee & Chocolate, ubicada en la ciudad de Riobamba y dedicada a la producción artesanal de café y chocolate, presenta oportunidades de mejora relacionadas con la definición de objetivos, la coordinación de actividades, la comunicación interna y el seguimiento de los procesos productivos. Asimismo, se identificaron aspectos susceptibles de fortalecimiento en el control de recursos, el aprovechamiento de materias primas, la estandarización de procesos y la calidad de los productos elaborados.

Estas situaciones pueden generar desperdicios de recursos, variaciones en la calidad de los productos, retrasos en ciertas actividades y limitaciones para alcanzar mayores niveles de eficiencia. Además, la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación dificulta la identificación oportuna de problemas y la implementación de acciones correctivas orientadas al mejoramiento continuo.

De mantenerse esta situación, la empresa podría enfrentar mayores costos operativos, disminución de su competitividad frente a otras marcas del mercado y limitaciones para sostener su crecimiento a largo plazo. Por ello, resulta necesario analizar la incidencia de la

gestión gerencial en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate, considerando las dimensiones estratégica, táctica, operativa y humana, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de su desempeño organizacional. Además, se pretende que los resultados y estrategias derivadas de esta investigación constituyan una guía de apoyo para otras microempresas que buscan optimizar sus procesos, incrementar su productividad y consolidar su permanencia en el mercado.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba?

1.3 Justificación

La gestión gerencial representa un factor fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las microempresas, debido a que permite orientar adecuadamente los recursos, coordinar las actividades organizacionales y facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales. En este sentido, analizar su relación con la productividad resulta relevante, ya que un adecuado proceso de gestión puede contribuir a mejorar el desempeño de las operaciones, optimizar recursos y fortalecer la competitividad de las organizaciones en un entorno cada vez más exigente.

El estudio de la gestión gerencial y la productividad en la microempresa Tanager Coffee & Chocolate permitirá generar información que contribuya a la identificación de oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de los procesos internos y al incremento de la eficiencia organizacional. Asimismo, el aporte generado podrá servir como referencia para otras microempresas que buscan fortalecer su gestión, mejorar sus niveles de productividad y consolidar un crecimiento sostenible dentro del mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera la gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera teórica la gestión gerencial y la productividad en la microempresa Tanager Coffee & Chocolate.
- Describir los problemas clave que afectan la gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate.
- Proponer estrategias de gestión gerencial que mejoren la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Este estudio compara el estado actual de los procesos gestuales y la producción en Tanager Coffee & Chocolate. El objetivo es maximizar la producción de leche y optimizar la utilización de recursos, ya que ambos factores determinan la eficiencia y la competitividad de la empresa.

Según Aguirre Déley (2023), su estudio "Gestión Gerencial y Toma de Decisiones Justo a Tiempo en Casa Nova, Riobamba" muestra que, a pesar de su sólida estructura organizacional, la empresa podría optimizarse mediante mejoras en sus procesos. El estudio examina los procesos gestuales basados en la toma de decisiones en el momento preciso, en lugar de hacerlo únicamente por razones competitivas. Esto también fortalece la cohesión interna y la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. La relevancia de esta investigación radica en abordar un problema recurrente que enfrentan muchas organizaciones ecuatorianas: la necesidad de procesos gestuales coordinados con estrategias de toma de decisiones eficientes y adaptables. Comprender cómo la gestión influye directamente en la velocidad, la eficacia y la sostenibilidad de las decisiones empresariales permite desarrollar modelos aplicables a estudios similares. Esto contribuye a crear empresas más competitivas, innovadoras y resilientes ante los cambios del mercado.

El artículo "Gestión gerencial para mejorar la calidad educativa mediante la acción humanista en la Institución Andrés Bello", de Cacuango, Montes y Ortega (2022) analiza la forma en que los líderes escolares, en conjunto con los docentes, han logrado modificar la experiencia del aprendizaje, este análisis utiliza una metodología integral que combina, entrevistas individuales, presentaciones y grupos focales. Quienes participaron publicaron los resultados de los grupos focales, además compartieron sus perspectivas basadas en su experiencia práctica, estos resultados evidencian que tanto definir como comunicar objetivos educativos claros a toda la comunidad escolar conlleva a un mejor rendimiento estudiantil y cambios positivos dentro de una institución.

Los modelos de toma de decisiones cooperativa y la creación de espacios de diálogo son cruciales en este proceso. Los líderes que adoptan este enfoque han desarrollado estrategias de liderazgo que reconocen la experiencia del profesorado y fomentan su participación en la formulación de políticas institucionales. Se trata de un desarrollo educativo que va más allá de los recursos administrativos y del individuo dentro de la institución. Un correcto clima organizacional se encuentra directamente vinculado a las prácticas participativas, lo cual se ve reflejado con plena claridad en el dominio directo del profesorado sobre el nivel de calidad educativa que reciben los estudiantes.

El trabajo de investigación de Sánchez et Valla (2025), titulado “Análisis de la Productividad POLICUBIERTAS S.A.”, examinó ejemplos matemáticos con miras al funcionamiento más eficiente de nuestra sociedad. Mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, los investigadores demuestran la implementación de operaciones de consultoría estratégica integral, no solo para la optimización, sino también para crear condiciones de trabajo estables y predecibles, el espacio de trabajo se caracteriza por su diseño técnico diverso que garantiza un equilibrio entre productividad y eficiencia.

2.2 Unidad de Estudio

2.2.1 Tanager Coffee & Chocolate

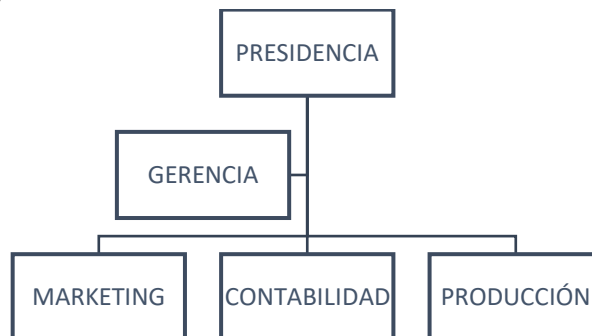
Tanager Coffee & Chocolate es una de las empresas familiares de Riobamba dedicadas a la producción y distribución de productos artesanales de cacao ecuatoriano, la empresa se enorgullece de su procesamiento manual del cacao y del uso de técnicas tradicionales para garantizar la alta calidad de sus productos finales.

Su diversa gama de productos le permite atender a diversos segmentos del mercado. La producción se realiza en sus propias instalaciones en la región de Bellavista, Riobamba, sin restricciones, la empresa se ha consolidado como una marca en el mercado local y destaca el origen ecuatoriano de sus materias primas y sus métodos de producción artesanal.

2.2.1.1 Estructura de Tanager Coffee & Chocolate

Figura1

Estructura de Tanager Coffee & Chocolate



Nota: la figura muestra la estructura lineal de una microempresa.

Realizado por: Palma J, (2025)

2.2.1.2 Reseña histórica

La empresa surgió de una pequeña hacienda familiar dedicado al cultivo de cacao, que también había gestionado una cafetería durante unos diez o doce años, los clientes de la cafetería mostraron interés en el chocolate caliente que ofrecían y preguntaron dónde podían comprarlo. Esto inspiró la idea de crear una empresa en el sector del chocolate.

En 2017, Lenin Palacios fundó Eco. Junto a su padre, visitó la feria del chocolate en Paseo San Francisco, un centro comercial junto a la Universidad de San Francisco de Quito.

Allí conoció a un compañero de su curso de macroeconomía que ya tenía una fábrica de chocolate y ofrecía servicios de fabricación por contrato. Utilizando el cacao de la familia y la infraestructura de producción del estudiante, formaron una sociedad que les permitió producir sus primeras 6.000 tabletas de chocolate. Sin embargo, en esta etapa inicial, la empresa carecía de los permisos sanitarios necesarios y de un proceso de fermentación de cacao adecuado.

Mediante el análisis del cacao, se descubrió que se utiliza en la producción de chocolate y permite una elaboración más cuidadosa de productos más variados, delicados y duraderos. Este hallazgo llevó a la conclusión de que todo el proceso de producción de cacao, desde el cultivo hasta la fermentación necesitaba mejoras. Para adquirir los conocimientos técnicos necesarios, se realizó un curso en Papa Cacao, una marca reconocida en la industria que ofrece capacitación. Durante esta capacitación, quedó claro que la producción en sí misma era rentable y que la inversión en la maquiladora habría sido suficiente para establecer su propia pequeña fábrica.

Un equipo del Rotary Club operó una fábrica de chocolate en Bélgica y los Países Bajos, países que se encuentran entre los mayores productores del mundo. Esta experiencia internacional amplió significativamente su comprensión de los procesos industriales, el control de calidad y el potencial de crecimiento en la industria del chocolate. Como resultado, se desarrollaron diseños y equipos técnicos ejemplares, esenciales para lograr una textura consistente. A su regreso en 2019, el equipo recibió su primera máquina y obtuvo la certificación oficial de la marca.

En sus inicios, los productos se vendían bajo el nombre "El Tucán", asociado a la empresa fabricante. Quienes deseen registrar una marca comercial encontrarán que este nombre ya estaba protegido legalmente. Esto motivó un cambio de marca, que finalmente derivó en el nombre actual, inspirado en las características de la región cacaotera.

El catálogo de productos ha evolucionado gradualmente: en 2019, comenzamos con chocolates con 50% y 60% de cacao; un año y medio después, incorporamos chocolates con 100% de cacao; y en el tercer año, chocolate blanco con 70% de cacao, cacao en polvo y diversos productos con sabor a café. A pesar de la pandemia de COVID-19, la empresa logró mantener y expandir sus operaciones. Si bien las solicitudes iniciales a los supermercados fueron rechazadas, la perseverancia de la empresa finalmente permitió establecer relaciones comerciales exitosas.

Actualmente, la empresa opera aproximadamente 30 tiendas. A corto plazo, la empresa planea expandir su presencia a cuatro provincias más y comenzar a exportar para fortalecer su posición como empresa familiar comprometida con la calidad del chocolate artesanal ecuatoriano.

2.2.2 Misión

Es un negocio 100% riobambeño que tiene un mayor impacto, moviendo e inspirando a las personas a una dieta más natural y saludable, trabaja con productos locales y orgánicos, productos de chocolate gourmet con mucha porcelana de cacao y combinaciones con frutas orgánicas y naturales. De la misma manera, comercializan café gourmet de especialidad de diversos orígenes de nuestro país. Sus productos benefician a la salud de todas las familias que forman parte de este negocio, tanto, proveedores, colaboradores, clientes, familiares y amigos.

2.2.3 Visión

Se convertirá en una empresa ecuatoriana con la capacidad de exportar sus chocolates y café a todo el mundo, preservando tanto su filosofía como su esencia en cada uno de sus productos, convirtiéndose en referentes mundiales de café y chocolate. Además de contribuir significativamente al desarrollo nacional, abriendo nuevas fuentes de empleo para brindar una mejor calidad de vida a las familias ecuatorianas.

2.2.4 Ubicación geográfica

Figura 2 Ubicación geográfica de Tanager Coffee & Chocolate



Nota: En la ilustración se detalla la ubicación actual de Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba, ubicado en la calle Asunción entre Ayacucho y Junín. Por Google Maps, 2025.

2.2.5 Proceso de chocolate: mapa de procesos

Figura3

Mapa de proceso del cacao



Fuente: Palma J, (2025)

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Gestión Gerencial- Concepto

La gestión gerencial es un proceso complejo que, involucra tomar decisiones significativas, tales como tomar decisiones a la hora de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de un negocio u organización. Dentro de las entidades públicas este tipo de gestión es todavía más desafiante, puesto que debe cumplir con los objetivos de la política pública y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. (Mencía , Rivera, Mencía, & Ccanto, 2023).

Siguiendo este hilo la gestión gerencial se define como el conjunto de capacidades y procesos que involucran planificación organización, dirección y control de los recursos de una empresa, que implica acción de liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones para alcanzar objetivos empresariales internos. Basada en habilidades humanas, técnicas y

conceptuales de quien la dirige, siendo su objetivo garantizar la eficiencia y la eficacia en el rendimiento organizacional (Mora, 2022).

2.3.2 Dimensiones de la política de gestión gerencial

Las dimensiones de la estructura administrativa conforman un marco integral que incluye los aspectos necesarios para dirigir de forma efectiva una organización. En palabras de Balanzategui, Sánchez, & Vega, (2022), estas dimensiones fusionan la planificación, ejecución y control de recursos para lograr alcanzar los objetivos institucionales, facilitando su aplicación tanto para microempresas como para grandes industrias que buscan cumplir con su gestión de forma profesional.

2.3.2.1 Dimensión estratégica

Este tipo de dimensión hace referencia a la visión a largo plazo de un negocio, que incluye definir hacia dónde va la empresa, las metas que pretende alcanzar y cómo innovar para mantenerse dentro del rango de competitividad.

Dentro de las microempresas, estas políticas de planificación operan como una guía o brújula para dirigir de manera correcta un negocio u empresa, aun cuando sean pequeños negocios, necesitan definir el rumbo que va a tomar y el seguimiento que se le va a dar a sus respectivos avances (Balanzategui, Sánchez, & Vega, 2022).

2.3.2.2 Dimensión operativa/táctica

Esta dimensión convierte la planificación en acciones prácticas y cotidianas, determinando la forma de trabajar, prestar servicios o producir bienes y de ingresarlos al mercado para su respectiva comercialización.

Las políticas de producción establecen la forma correcta en que se desarrollan los procesos laborales, el uso de insumos y su respectivo control de calidad, en el caso específico de las microempresas es posible que estos procesos se reduzcan y se definan en pasos claros y sencillos que permitan ofrecer tanto servicios como productos con calidad proporcional y uniforme.

Por su parte las políticas de ventas y de marketing fijan lineamientos sobre las características del producto o servicio, sus precios, las modalidades de pago, los horarios de atención y las respectivas devoluciones o cambios, estas políticas deben articularse de manera sistemática, ya que inciden directamente en los niveles de ventas.

Siguiendo este hilo, las políticas de compras pretenden evitar que una sola persona dirija o administre los recursos sin supervisión por medio de la implementación de procedimientos transparentes para la adquisición de bienes o servicios a un precio razonable y sobre todo accesible.

2.3.2.3 Dimensión organizacional/estructural

Esta dimensión establece la estructura organizativa de la empresa, determinando las funciones de cada integrante, la forma en que se articulan las distintas áreas y las líneas de autoridad.

Sus políticas de desarrollo organizacional están orientadas a perfeccionar de manera continua los procesos de trabajo, inclusive en una microempresa, es de vital importancia contar con un organigrama claro, aunque sea básico, que tenga la capacidad de identificar roles como propietario, respondiendo a la producción o a quien sea encargado de las ventas.

Por otra parte, sus políticas de regulación interna garantizan que cada uno de los miembros sea conocedor de las funciones y de las formas correctas de desempeñarlas, esto contribuye a evita tanto dificultades como confusiones en la coordinación del equipo.

Sus políticas de custodia de bienes determinan quien lleva la responsabilizas de resguardar las herramientas, materiales, equipos y productos de la empresa, así como de realizar un control adecuado de cada uno de sus movimientos.

2.3.2.4 Dimensión Humana/liderazgo

La dimensión humana de liderazgo se enfoca en el factor humano que conforma la empresa, abarcando a forma en que estos se incorporan, forman, motivan y desarrollan, dentro del ámbito empresarial

Sus políticas de gestión del talento humano fijan las normas que rigen la relación laboral del individuo con la empresa, estableciendo los deberes, derechos prohibiciones y obligaciones tanto del empleador como de los trabajadores, con el fin de fomentar y motivar un entorno laboral eficiente y equitativo.

En cuanto a sus políticas de reclutamiento y selección, estas determinan los criterios y procedimientos para reclutar a los candidatos idóneos para cada cargo, incluyendo la verificación anticipada de sus competencias y referencias.

Por su parte, las políticas salariales buscan garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales y remuneraciones justas, tales como el pago de horas extraordinarias, la afiliación al seguro social, el pago de décimos (tercero y cuarto), vacaciones y demás beneficios establecidos en la normativa regulada en el Ecuador.

2.3.2.5 Dimensión financiera/comercial

La dimensión financiera comercial, se ocupa de la gestión financiera de un negocio, regulando como se administran, invierten y controlan los recursos económicos para poder garantizar su sostenibilidad.

Estas políticas financieras resultan esenciales para la continuidad de cualquier empresa, ya que permiten identificar en que etapa del ciclo operativo es necesario recurrir a financiamiento, así mismo cuando existe excedentes disponibles para invertir

En el caso específico de las microempresas, estas políticas comprenden aspectos como:

- Elaboración de presupuestos para estimar tanto ingresos como egresos.
- Control del flujo de efectivo, con la finalidad de conocer cuánto dinero ingresa y sale diariamente.
- Contabilidad básica, por medio del registro organizado de todas las transacciones.
- Cumplimiento tributario, asegurando el pago oportuno de las obligaciones fiscales.

2.3.2.6 Dimensión ética/social

La dimensión ética y social integra principios éticos, responsabilidad y transparencia en todas las actividades del negocio.

Las políticas de control interno constituyen el eje central de esta área, debido a que buscan brindar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos, el acatamiento de la normativa legal, la confiabilidad de la información y la adecuada protección de recursos.

En conjunto, estas seis dimensiones permiten a las microempresas alcanzar sus metas de forma organizada y sostenible, convirtiendo las políticas empresariales en lineamientos claros que orientan la toma de decisiones diarias. En este sentido una gestión gerencial eficaz no depende de procedimientos complejos, sino de formas sencillas que sean comprendidas y aplicadas por todos, logrando un equilibrio entre la ejecución operativa y la planificación estratégica, el control financiero y el desarrollo del talento humano, así como los valores éticos que respaldan la actividad empresarial y la estructura organizacional.

2.3.3 Funciones de gestión gerencial

Estas funciones de la gestión gerencial conforman un sistema articulado de procesos a través de los cuales los directivos orientan los recursos de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), identificándose cuatro funciones fundamentales:

- Planificación, consiste en establecer objetivos, definir estrategias y proyectar acciones futuras en coherencia con la misión y visión empresarial.
- Organización, implica distribuir actividades, estructurar los distintos roles dentro de una institución y la asignación de responsabilidades.
- Dirección, abarca el ejercicio del liderazgo, la comunicación efectiva, la motivación personal y la toma de decisiones en la gestión cotidiana.

- Control, se relaciona con la supervisión de resultados, la comparación con lo planificado y la aplicación de correcciones cuando sea necesario.

Estas funciones se interrelacionan y complementan entre sí, permitiendo a los gerentes conducir la organización de manera eficiente y ordenada hacia el logro de sus metas.

2.3.4 Estilos de liderazgo gerencial

De acuerdo con Jiménez López, Gómez Aguirre, Rendón Otálvaro y Peláez Arcila (2020), el liderazgo no se limita únicamente a impartir órdenes, sino que implica la capacidad de influir, motivar y orientar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, este estilo se define a partir de los rasgos y habilidades propias de cada líder, con énfasis en su forma de actuar y en su comportamiento.

- El liderazgo transformacional se caracteriza por motivar e inspirar al grupo mediante una visión compartida, promoviendo el desarrollo personal y la confianza de sus integrantes.
- El liderazgo transaccional se enfoca en el logro de metas por medio de sistemas de sanciones y recompensas.
- El liderazgo democrático se distingue por fomentar la participación activa del equipo en la toma de decisiones.
- El liderazgo laissez-faire o liberal se identifica por la escasa intervención del líder, otorgando al equipo un grado de autonomía importante.

En este sentido, el liderazgo constituye un mecanismo esencial dentro de la gestión gerencial, ya que afecta directamente en la consecución de los objetivos organizacionales y en la motivación personal, cada estilo presenta características particulares que influyen en la manera de organizar, dirigir y tomar decisiones dentro de la empresa.

2.3.5 Las Competencias en la Gestión Gerencial

El papel de los gerentes no se limita únicamente a poseer conocimientos, sino que implica el desarrollo de competencias que integren el saber, el querer hacer y el poder hacer. Estas capacidades determinan su aptitud para promover el crecimiento organizacional en contextos dinámicos y competitivos, liderar equipos y fomentar la productividad, identificándose seis competencias fundamentales (Barahona Fonseca & Vásquez Núñez, 2023).

1. Gestión de la motivación personal, consiste en la habilidad del gerente para mantener e incentivar al equipo comprometido con su labor, orientándolo hacia objetivos significativos y promoviendo la autonomía, la cooperación, impulsando la autonomía

2. Conducción de equipos, se refiere a la capacidad de conformar, dirigir y fortalecer grupos de trabajo, impulsando la corresponsabilidad, la cooperación y la autonomía.
3. Liderazgo, implica guiar a las personas hacia metas comunes, anticiparse a los retos y tomar decisiones fundamentales a partir de la escucha activa.
4. Comunicación efectiva, comprende la capacidad de escuchar con empatía y transmitir ideas de manera clara, contribuyendo a generar confianza, motivación y un clima laboral positivo.
5. Dirección de personas, hace referencia al compromiso con el desarrollo integral del equipo, tanto en el ámbito personal como profesional, en función de las necesidades organizacionales.
6. Gestión del cambio y desarrollo organizacional, se relaciona con la habilidad para liderar procesos de transformación, manejar conflictos y fortalecer la adaptabilidad y competitividad de la empresa a largo plazo

En conjunto, estas competencias gerenciales constituyen un conjunto de habilidades esenciales, que articulan el saber, querer y poder hacer, definiendo la capacidad del gerente para dirigir equipos y favorecer el desarrollo organizacional, su integración permite orientar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos en entornos cambiantes y altamente competitivos.

2.3.6 Modelos de Gestión Gerencial

Los modelos de gestión gerencial no se fundamentan en estructuras rígidas o complejas, sino en la implementación flexible y creativa de modelos que permitan optimizar recursos escasos, mejorar el producto y fortalecer la relación con los clientes, estos enfoques sirven como guía para la toma de decisiones, la organización de procesos y la mejora continua (Enríquez, 2020).

Planeación estratégica, facilita anticiparse a los cambios del entorno y aprovechar oportunidades futuras.

Calidad total, promueve la mejora continua, la participación activa del equipo y la eliminación de desperdicios.

Kaizen, se basa en el perfeccionamiento constante mediante la participación de todos los niveles de organización.

Justo a tiempo, busca evitar la sobreproducción, reduciendo desperdicios y optimizando el uso de espacio y recursos financieros.

Reingeniería, implica la transformación radical de los procesos para obtener mejoras significativas en costos, servicio, rapidez y calidad.

Benchmarking, consiste en comparar prácticas y procesos con los líderes del sector para adoptar estrategias exitosas.

Empowerment, se enfoca en delegar autoridad, incentivar la toma de decisiones en los colaboradores y fortalecer su compromiso.

En conjunto, estos modelos de gestión gerencial ofrecen herramientas prácticas y adaptables que contribuyen a la optimización de recursos, al fortalecimiento de la relación con el cliente y a la mejora de los procesos organizacionales, orientando así una toma de decisiones más efectiva en diversos contextos empresariales.

2.3.7 Gestión gerencial en microempresas

Figura4 Gestión gerencial en microempresas

Planificación	Estandarización	Gestión visual
<p>La planificación es una de las funciones esenciales del proceso administrativo, entendida como la actividad mediante la cual se definen objetivos, se formulan estrategias y se distribuyen recursos con el propósito de alcanzar las metas organizacionales en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>La estandarización consiste en organizar, formalizar y documentar las tareas, métodos y procedimientos de una empresa, sirviendo como referencia para la ejecución y el control de sus procesos.</p>	<p>La gestión visual comprende un conjunto de estrategias orientadas a la presentación de los productos en el punto de venta, utilizando recursos como la atracción, la publicidad y la exhibición con el fin de incentivar la compra por parte de los clientes.</p>

Nota: esta ilustración muestra lo que es la gestión gerencial en microempresas.

Realizado por: Palma J, (2025)

En las microempresas, la gestión gerencial aplicada a la gestión visual se estructura en cuatro áreas principales:

- Presentación, organización atractiva de los productos y ubicación estratégica en el punto de venta.
- Gestión, optimización del espacio mediante la clasificación por categorías y la rotación de productos
- Seducción, generación de un entorno que estimule el deseo de adquisición en los clientes.

- Fidelización, fortalecimiento de la relación con los clientes para promover e incrementar su lealtad.

2.3.8 Gestión gerencial y administración

La administración se entiende como el proceso mediante el cual las personas trabajan de manera conjunta, organizada y con un propósito definido, aplicando principios de manera conjunta, organizada y con un propósito definido, aplicando principios que permiten alcanzar objetivos comunes dentro de la empresa, por su parte, la gestión administrativa implica la aplicación práctica de dichos principios, donde los directivos toman decisiones y ejecutan acciones orientadas al cumplimiento de metas. De manera más concreta, la administración define la dirección general, mientras que la gestión se encarga de materializarla en la práctica (Hernández Altamirano, Valle Aguirre, Aguagallo Parra, & Chávez Haro, 2022).

2.3.9 Estrategia de gestión gerencial

La estrategia de gestión gerencial se concibe como el proceso a través del cual los líderes organizacionales analizan, responden y se anticipan a las condiciones del entorno, formulando acciones que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento mediante el uso adecuado y eficiente de los recursos (Grefa, 2024).

- La innovación continua, implica la capacidad de introducir mejoras constantes que permitan a la organización adaptarse y mantenerse competitiva en el mercado.
- La reducción de costos, se enfoca en detectar y eliminar ineficiencias operativas sin afectar la calidad de los productos o servicios.
- La orientación al cliente, consiste en una estrategia dirigida a anticipar, comprender y satisfacer las expectativas, necesidades y preferencias del consumidor.
- La toma de decisiones informada, se basa en el uso de información y análisis de datos para elegir las mejores alternativas.

En este contexto, la gestión gerencial estratégica se configura como un proceso esencial mediante el cual los líderes establecen acciones orientadas a garantizar la sostenibilidad y el desarrollo organizacional en entornos competitivos, sus componentes clave se articulan para optimizar los recursos disponibles y responder eficazmente las exigencias existentes en el mercado.

2.3.10 Roles del Gerente

El rol del gerente se entiende como la capacidad de liderar y gestionar el capital humano con el fin de generar valor tanto social como económico, su función trasciende la simple supervisión, ya que implica orientar el talento humano, en sus dimensiones emocional e intelectual, hacia el logro de un objetivo común (Botero, 2023).

- El gerente debe analizar el entorno en el que se desenvuelve la organización y establecer con claridad las acciones a seguir, identificando oportunidades y trazando una dirección estratégica coherente.
- Es responsabilidad del gerente involucrar al equipo con la visión organizacional, no solo mediante incentivos económicos, sino también generando una conexión emocional que otorgue sentido al trabajo individual y colectivo
- El gerente, debe promover el desarrollo de habilidades tanto organizacionales, que potencian la capacidad colectiva y la competitividad empresarial, como de técnicas que permiten ejecutar tareas de claridad
- Implica actuar con coherencia, transparencia y equidad, aspectos fundamentales para consolidar la confianza dentro del equipo.

En conjunto, el rol gerencial comprende diversas responsabilidades que superan la supervisión tradicional, incluyendo la generación de valor, la movilización del talento humano y la conducción de la organización hacia metas compartidas, estos elementos se integran para fortalecer el liderazgo y mejorar la competitividad empresarial.

2.3.11 Importancia de la gestión gerencial en microempresas

La gestión gerencial en las microempresas resulta clave para enfrentar la informalidad y superar la toma de decisiones basada únicamente en la experiencia, la falta de planificación operativa afecta negativamente la calidad y la productividad del servicio, lo que evidencia la carencia de una dirección clara. En este sentido, la implementación de prácticas gerenciales se convierte en un paso fundamental para alcanzar la sostenibilidad y mejorar la competitividad (Quispe, 2020).

En este marco, la incorporación de herramientas de gestión y una adecuada asignación de recursos permiten proyectar una visión a largo plazo, para las microempresas, la profesionalización fortalece su identidad, eleva la calidad de sus productos o servicios y mejora su vínculo con el mercado, de esta manera, la gestión gerencial deja de ser un aspecto opcional y se consolida como un factor impulsor del desarrollo local y económico.

2.4 Eficiencia

La eficiencia se entiende como la capacidad de cumplir objetivos productivos empleando la menor cantidad de recursos posibles, lo que supone optimizar el uso de dinero, el tiempo, el talento humano, y la materia prima para obtener el máximo rendimiento operativo.

Se evalúa a partir de la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados, en este sentido, una microempresa eficiente es aquella que logra aumentar y sostener su nivel de producción utilizando menos recursos, lo que evidencia un adecuado

control del presupuesto, una definición clara de las funciones del personal y la eliminación de actividades innecesarias que generan costos adicionales (Najar, 2020).

2.5 Efectividad

La efectividad se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos y las metas propuestos, integrando tanto la eficacia como la eficiencia organizacional, implica lograr los resultados esperados mediante el uso adecuado de los recursos y la ejecución de acciones pertinentes, es decir, no solo hacer las cosas bien, sino también realizar aquellas que realmente conducen al cumplimiento de la misión empresarial.

Se evidencia cuando la microempresa cumple sus propósitos de manera satisfactoria, demostrando que los esfuerzos del equipo están orientados hacia resultados concretos que aportan el crecimiento del negocio y responden a lo planificado estratégicamente (Usco Berrocal, 2020).

2.6 Productividad

Se trata de un concepto clave en el ámbito empresarial que alude a la capacidad de una organización para producir la mayor cantidad de bienes o servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles, en este sentido, permite evaluar la eficiencia con la que se aprovechan los factores de producción en un período determinado (Ramírez , Magaña, & Ojeda, 2022).

Por su parte, la productividad se sustenta en el uso eficiente de los recursos para la generación de bienes o servicios, estableciendo una relación entre los resultados obtenidos y los insumos empleados, de esta manera, refleja la habilidad de la empresa para incrementar su producción con los recursos disponibles, evidenciando mejoras en sus procesos y en la gestión de los mismos (Pin Álava, 2023).

2.6.1 Indicadores que miden la productividad

La productividad se evidencia en la capacidad de generar valor de manera eficiente, sin limitarse únicamente a indicadores monetarios, representa la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, constituyéndose en un indicador tanto cualitativo como operativo del aprovechamiento de los recursos disponibles para ofrecer un valor diferenciador (Peña & Pin , 2023).

Este indicador se expresa como la cantidad producida en función de los recursos utilizados, de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \text{recursos empleados} / \text{resultados obtenidos.}$$

Se centra en mejorar continuamente, buscando hacer las cosas mejor que antes y con proyección al futuro, no implica producir más a cualquier costo, sino optimizar los procesos, atender las necesidades del cliente, innovar con los recursos disponibles y fortalecer la mejora continua, evidenciando así una gestión gerencial de calidad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas trabajadas}}$$

La eficiencia puede expresarse como la relación entre el costo incurrido y la cantidad producida:

$$\text{Eficacia} = \text{costo utilizado} / \text{producción obtenida}$$

Por su parte, la productividad que integra costo y tiempo se representa como:

$$\text{Productividad} = \text{cantidad producida} / (\text{costo empleado} \times \text{tiempo utilizado})$$

Evaluarla implica analizar aspectos como la toma de decisiones, la organización de los procesos, la forma en que se atiende a los clientes y la capacidad de aprender de los errores, más allá de centrarse únicamente en cuanto se vende o cuanto se gasta.

2.6.2 Definiciones operativas y fórmulas de los KPI (indicador clave de desempeño):

Los indicadores de desempeño clave (KPI, por sus siglas en inglés Key Performance Indicators) son instrumentos de medición cuantificables que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos dentro de una organización, estas herramientas convierten los datos operativo en información relevante para respaldar la toma de decisiones gerenciales, facilitando el seguimiento del rendimiento, la detección sistemática de brechas y la optimización estratégica de la organización (Murillo , Taiz, Cruz, Navia, & Coronel, 2024).

Rendimiento diario

Este tipo de rendimiento es un indicador que cuantifica el número de unidades producidas o procesadas durante un período de 24 horas o en una jornada laboral determinada, este KPI permite analizar la capacidad productiva efectiva de la organización en relación con la capacidad o las metas previamente establecidas.

$$\text{Rendimiento diario} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{dia}}$$

En este sentido, un rendimiento del 100% indica el cumplimiento exacto de la meta planificada; si el valor supera este porcentaje, evidencia una sobreproducción, mientras que, si se sitúa por debajo del 100%, refleja la existencia de deficiencias en el proceso productivo.

% Pedidos a tiempo

El total en porcentaje de pedidos entregados a tiempo es un indicador que evalúa la capacidad de la organización para cumplir con los plazos de entrega acordados con los clientes, este KPI resulta esencial para valorar la confiabilidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente, ya que refleja una gestión eficiente de la cadena de suministro y una adecuada planificación de la producción.

$$\% \text{ Pedidos a tiempo} = \left(\frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{total de pedidos entregados}} \right) 100$$

En cuanto a su interpretación, un resultado entre el 95% y el 100% indica un desempeño excelente; entre el 85% y el 94% se considera aceptable, aunque requiere mejoras, y si es inferior al 85%, evidencia un desempeño deficiente que demanda una intervención inmediata.

Merma (%) – Pérdidas de insumo/calidad

Una merma corresponde al porcentaje de materiales, insumos o productos que se pierden a lo largo del proceso productivo, ya sea por desperdicios u otras causas, este indicador resulta fundamental para medir la eficiencia en la utilización del control de calidad y los recursos.

$$\text{Merma} = \left(\frac{\text{cantidad de insumo perdido}}{\text{cantidad total de insumo utilizado}} \right) 100$$

Cuando los niveles de merma son reducidos, reflejan un aprovechamiento eficiente de los recursos, en cambio, si son elevados, evidencian deficiencias en los procesos productivos o en la calidad de los insumos.

Tiempo de ciclo (min) – Rapidez punta-a-punta

EL tiempo de un ciclo corresponde al período total que transcurre desde el inicio hasta la finalización de un proceso, abarcando todas sus etapas, este indicador permite analizar la eficiencia del flujo de trabajo y la rapidez.

$$\text{Tiempo de ciclo} = \frac{\text{tiempo de finalizacion}}{\text{tiempo de inicio}}$$

Cuando los tiempos son reducidos, se evidencia una mayor eficiencia operativa, además facilita la detección de cuellos de botella en el proceso y la implementación de nuevas metodologías de mejora.

% Retrabajo/defectos – Calidad de primera pasada

Este parámetro cuantifica el porcentaje de unidades que, al concluir el proceso productivo, presentan defectos o requieren retrabajo, de esta manera evidencia el nivel de calidad del proceso y la capacidad de ejecutar correctamente las actividades desde sus inicios.

$$\% \text{ Retrabajo} = \left(\frac{\text{unidades retrabajadas}}{\text{total de unidades producidas}} \right) 100$$

$$\% \text{ Defectos} = \left(\frac{\text{unidades defectuosas}}{\text{total de unidades producidas}} \right) 100$$

$$\% \text{ Retrabajo} = \left(\frac{\text{unidades sin defectos en primera pasada}}{\text{total de unidades producidas}} \right) 100$$

$$\% \text{ Retrabajo} + \% \text{ defectos} + \text{FPY} = 100\%$$

Si este indicador, supera el 95%, se considera que el proceso presenta un alto nivel de calidad, en cambio cuando se sitúa por debajo de ese valor, requiere ajustes inmediatos en función de porcentaje obtenido.

Productividad laboral (unid/hh)

La productividad laboral evalúa la eficiencia en el uso del recurso humano dentro del proceso productivo, al indicar cuántas unidades se general por cada hora-hombre trabajada, este indicador resulta clave para analizar el desempeño operativo y la eficiencia del talento humano.

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{horas} - \text{hombre trabajadas}}$$

Cuando sus valores son elevaos, evidencian una mejora significativa en la eficiencia laboral, además permiten comparar rendimientos y sirven de base para y la toma de decisiones y diversos análisis.

2.6.3 Factores que influyen en la productividad

La productividad en las microempresas no se limita únicamente a la eficiencia operativa, sino que depende de un conjunto de factores interrelacionados que inciden en el desempeño organizacional, cuando estos elementos se gestionan de manera adecuada,

fortalecen la capacidad de generar valor con los recursos disponibles (Franco, Uribe, & Agudelo, 2021).

Motivación, fomenta el compromiso, la apertura del cambio y la creatividad incrementando la productividad sin requerir mayores recursos.

Innovación, avance tecnológico e investigación, no implica necesariamente grandes inversiones, sino la aplicación de nuevas ideas para optimizar procesos, productos o experiencias.

Variable laboral, la estabilidad en el empleo disminuye la rotación y promueve la especialización del equipo, generando mayor confianza y eficiencia.

Infraestructura física, un ambiente de trabajo adecuado favorece la concentración, reduce errores y mejora el aprovechamiento del tiempo.

Políticas de apoyo gubernamental, el acceso a programas locales, ferias y capacitaciones técnicas puede ser determinante para el crecimiento y fortalecimiento empresarial.

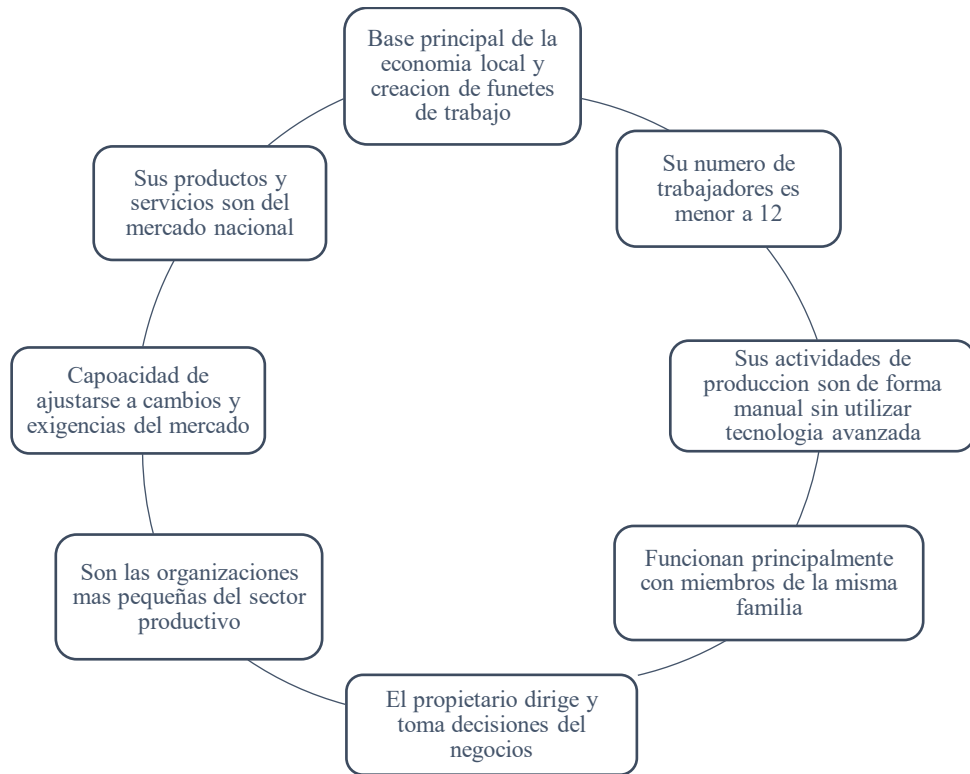
2.6.4 Productividad en microempresas

El éxito de las microempresas no está ligado exclusivamente a la optimización de los recursos materiales, sino que su desempeño está estrechamente vinculado a factores organizacionales y humanos, debido a su tamaño cualquier variación en el rendimiento individual repercute de forma inmediata en los resultados, por ello aspectos como la estructura, la motivación, la comunicación y el clima laboral se convierten en variables clave para alcanzar eficacia y eficiencia (Fernández, Fernández, Fernández , & Solis, 2025).

En sus etapas iniciales, muchas microempresas enfrentan limitaciones que afectan su productividad, en este escenario, la implementación básica de prácticas organizativas puede generar mejoras sostenibles, permitiendo no solo su permanencia, sino también su consolidación en entornos competitivos.

2.6.5 Microempresas características

Figura5 Microempresas características



Nota: esta ilustración muestra las características principales que tienen las microempresas.

Realizado por: Palma J, (2025)

2.6.6 Microempresas retos de gestión

2.6.6.1 Mejora continua (PDCA/Kaizen) aplicada a operaciones artesanales

Basado en la filosofía de “cambiar para mejor”, el Kaizen busca optimizar la productividad involucrando a cada integrante de la empresa en la búsqueda de soluciones, la idea es identificar problemas en el día a día para resolverlos de forma permanente (Chara, Moncayo, & Chara, 2022).

Para lograr esta evolución constante, se utiliza la estructura secuencial del ciclo PDCA:

Figura6
Ciclo PDCA



Nota: Metodología Kaizen que se sustenta en el ciclo PDCA.

Realizado por: Palma J, (2025)

La implementación de la filosofía Kaizen es fundamental en los procesos manuales, ya que permite aprovechar el conocimiento especializado de los trabajadores para identificar ineficiencias, al ser ellos quienes ejecutan el producto, su capacidad de propuesta es vital para la mejora continua. Complementariamente, el uso de las 5S facilita la organización y estandarización del taller, lo que resulta en una reducción significativa de los tiempos de búsqueda y un mejor desempeño general de las operaciones (Oladipupo, Durodola, & Falana, 2022).

2.6.7 Relación entre productividad y gestión gerencial

El éxito productivo de una empresa depende de cómo se administran sus recursos y talento, una estructura administrativa sólida permite que el equipo trabaje con mayor coordinación, transformando el empeño individual en resultados concretos, la aplicación rigurosa de los procesos administrativos brinda a los empleados la claridad y motivación necesarias para elevar su eficiencia y eficacia, canalizando el esfuerzo colectivo hacia metas tangibles. (Mucha, 2022).

De todas las funciones gerenciales, la organización destaca por su impacto directo en la eficiencia, en negocios pequeños, establecer un orden básico optimiza los recursos limitados de forma drástica, esto demuestra que ser productivo consiste en gestionar de manera inteligente los propósitos de la organización en lugar de simplemente aumentar la carga de trabajo.

CAPÍTULO III

3 Metodología

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Descriptiva

El propósito del estudio descriptivo es caracterizar situaciones o grupos específicos para comprender su comportamiento o estructura interna, este método se sitúa en un peldaño intermedio de profundidad investigativa (Arias, 2006).

Bajo esta premisa, la investigación se clasifica como descriptiva al centrarse exclusivamente en el registro y la exposición de las características observadas, garantizando que no exista manipulación ni intervención sobre las variables del fenómeno estudiado

3.2 Investigación de campo

El diseño de campo implica un proceso de indagación donde la evidencia se extrae de la realidad inmediata, sin intermediarios ni manipulaciones de laboratorio, esta técnica permite que el investigador actúe como un observador que recopila información sin alterar el flujo natural de los acontecimientos, lo cual refuerza su naturaleza no experimental (Arias, 2006).

La elección de este diseño para el presente estudio responde a la necesidad de obtener datos empíricos que reflejen con precisión las condiciones reales, al recolectar la información en el lugar de los hechos, se garantiza que los resultados no sean producto de un entorno controlado, sino un espejo fiel de la situación investigada.

3.3 Técnica e instrumento

3.3.1 Técnica

La técnica se define como el conjunto de procedimientos particulares empleados para la recolección y el examen de datos dentro del marco de una investigación, estas herramientas que abarcan desde la observación y el experimento hasta la entrevista o encuesta constituyen el mecanismo operativo que permite al investigador capturar información relevante de manera sistemática (Medina Romero, y otros, 2023). En esencia, la técnica funciona como el instrumento práctico necesario para ejecutar el método de estudio y fundamentar el análisis con datos concretos.

3.3.1.1 Encuesta

La encuesta se reconoce como una técnica de gran alcance diseñada para extraer información de muestras poblacionales extensas, su versatilidad la convierte en una herramienta idónea para explorar variables como perfiles demográficos, tendencias de opinión, patrones de conducta y actitudes en un grupo específico (Medina Romero, y otros, 2023).

La implementación de esta herramienta facilita al acopio masivo de testimonios y datos, los cuales resultan fundamentales para sustentar diagnósticos precisos y orientar procesos de toma de decisiones basados en evidencia real.

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Cuestionario de encuesta

Un cuestionario es una herramienta valiosa en la recopilación de información y se utiliza ampliamente en diversos campos, incluyendo la investigación, la evaluación, la educación y la evaluación del desempeño (Medina Romero, y otros, 2023). A lo que un cuestionario nos dará respuestas exactas sobre un campo en estudio para elaborar la investigación correspondiente.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población se constituye como la totalidad de las unidades de análisis ya sean individuos o casos que comparten características comunes y sobre las cuales se pretende obtener datos cuantificables (Grau, 2020). En concordancia con esta definición, el presente estudio delimitó su universo poblacional al personal que labora en la microempresa Tanager Coffe y Chocolate, considerándolos como la fuente directa de información para el análisis.

Tabla 1: Total de trabajadores de Tanager Coffee & Chocolate

Descripción	Número
Total, de trabajadores de Tanager Coffee & Chocolate	12

Fuente: Auditoria propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

3.5.2 Muestra

La muestra se entiende como un subconjunto representativo de la población, cuyo propósito es facilitar el análisis de la información y permitir la extrapolación de los resultados al conjunto total (Grau, 2020). No obstante, en el presente estudio se estableció que la población es finita, conformada por 12 empleados que laboran en la microempresa Tanager Coffe y Chocolate, en consecuencia, no se empleará una muestra, sino que se trabajará directamente con la totalidad de la población objeto de investigación.

3.6 Construcción de la Hipótesis

Se planteó la hipótesis alternativa, la cual sostenía que la gestión gerencial influía en la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate en Riobamba, sugiriendo

que una administración más eficiente podría potenciar su rendimiento, en contraste, se formuló la hipótesis nula, que afirmaba que la gestión gerencial no tenía incidencia en la productividad, por lo que esta se mantendría invariable, ambas hipótesis constituyeron un fundamento para analizar dicha relación dentro del estudio.

3.6.1 Deducción de consecuencias a partir de la hipótesis

A través del análisis teórico y la recopilación de información mediante encuestas, se procederá a comprobar las hipótesis planteadas.

3.6.2 Contrastación de enunciados

A partir de la hipótesis alternativa se comprobó que, si la gestión gerencial orientada a la productividad en el área de la chocolatería influye de manera significativa en la planificación de proyectos al momento de la entrega en la ciudad de Riobamba, entonces el fortalecimiento de estrategias y una adecuada planificación dentro de la gerencia permitirá incrementar la rentabilidad de los productos.

3.6.2.1 Confirmación o refutación

Se determinó la existencia o ausencia de una relación entre la gestión gerencial y la productividad, lo cual permitirá confirmar o descartar la hipótesis.

3.7 Hipótesis

Una hipótesis es una proposición que plantea una posible relación entre dos o más variables, formulada como respuesta tentativa a un problema o interrogante de investigación. (Arias, 2006).

H_i: La gestión gerencial influye en la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate en la ciudad de Riobamba.

H₀: La gestión gerencial no influye en la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate.

3.8 Método hipotético-deductivo

Se trata de un proceso que inicia con la formulación de afirmaciones planteadas como hipótesis, las cuales son sometidas a verificación con el propósito de refutarlas o validarlas, derivando de ella conclusiones que deben contrastarse con la realidad empírica (Bernal, 2010).

En este estudio se aplicó el método hipotético-deductivo, ya que permite analizar directamente los fenómenos a partir de hechos concretos, facilitando la construcción de explicaciones lógicas que posteriormente fueron comprobadas mediante la observación y el análisis de la información.

Las distintas etapas del método hipotético-deductivo son:

3.8.1 Observación

A través de una conversación con el gerente, se identificó que en los últimos años la demanda de productos chocolateros artesanales en la ciudad de Riobamba ha experimentado un aumento, en este contexto, dentro de Tanager Coffe & Chocolate, a nivel gerencial se evidenciaron diversos desafíos para alcanzar un adecuado desarrollo y producción en esta área, lo cual ha tenido una influencia significativa.

3.9 Análisis de fiabilidad

Tabla 2 Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,839	15

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida estadística que se utiliza para evaluar la consistencia interna de un instrumento de medición, es decir permite determinar qué tan relacionadas están entre sí las preguntas o ítems de un cuestionario y si estos miden de manera uniforme un mismo constructo (Ponce, Cervantes , & Robles, 2021).

La confiabilidad del instrumento utilizado muestra un resultado de 0.839, lo cual indica un nivel de consistencia interna buena, los valores superiores a 0.80 reflejan una buena confiabilidad. Este coeficiente fue calculado a partir de 15 ítems o preguntas que componen el instrumento de medición. El valor obtenido sugiere que los 15 elementos del cuestionario están midiendo de manera coherente y consistente, lo que respalda la confiabilidad de los puntajes obtenidos dando así una solidez a los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

Los resultados presentados en la investigación tienen como propósito analizar la relación entre la gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanger Coffe & Chocolate de la ciudad de Riobamba, esto implica reconocer y utilizar estratégicamente los recursos y capacidades distintivas de la organización para lograr ventajas competitivas en el mercado.

Se empleó el método hipotético deductivo, bajo un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptiva y de campo, incorporando tanto análisis cuantitativos y cualitativos, aplicando diversos instrumentos de recolección de datos como encuestas y pruebas estadísticas de fiabilidad y Chi cuadrado.

De este modo, se exponen los hallazgos obtenidos que permitirá comprender como la gestión gerencial impacta en la productividad de la microempresa y como estos resultados pueden contribuir a la implementación de mejoras en sus procesos administrativos y operativos.

4.2 Presentación de resultados

4.2.1 Análisis e interpretación de los datos recogidos a través de la encuesta

Tabla 3 Metas cumplidas

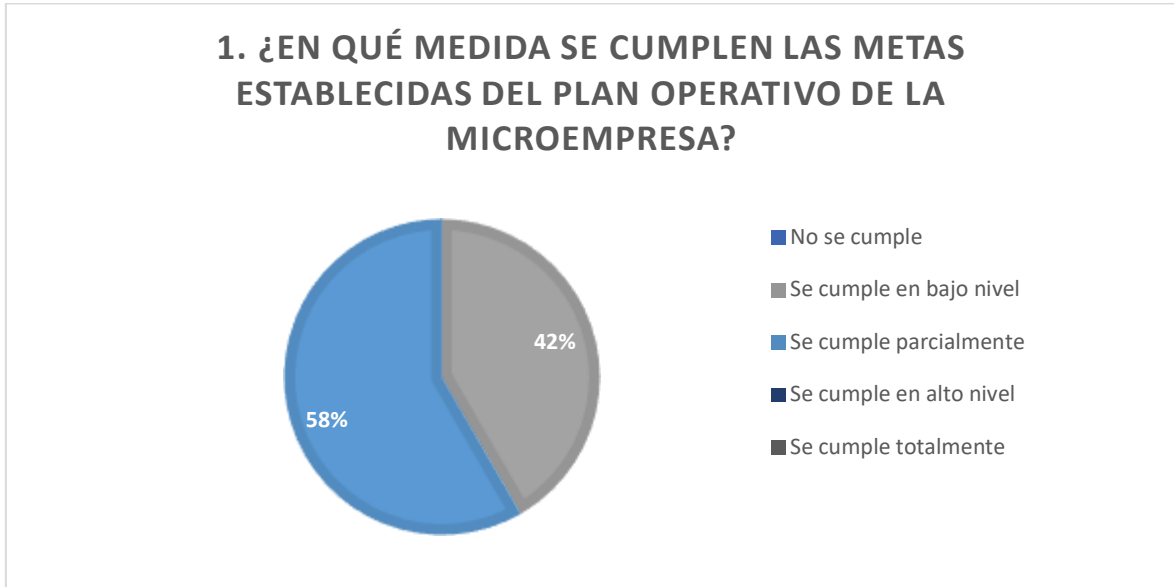
1. ¿En qué medida se cumplen las metas establecidas del plan operativo de la microempresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se cumple en bajo nivel	5	41,7	41,7	41,7
	Se cumple parcialmente	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 7 Metas cumplidas



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: De acuerdo con la investigación realizada en la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, y mediante la aplicación de encuestas tanto al gerente como a los trabajadores, se observa en la pregunta uno que el 58,3% de los encuestados mencionaron que las metas establecidas en el plan operativo se cumplen parcialmente, mientras que el 41,7% señalaron que se cumplen en bajo nivel. En base a estos resultados se puede interpretar que existen dificultades en el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados por la microempresa, lo cual podría estar relacionado con aspectos de la gestión gerencial como la planificación, coordinación y seguimiento de las actividades. El hecho de que ninguno de los encuestados considere que las metas se cumplen en alto nivel o totalmente evidencia oportunidades de mejora en la organización y control de los procesos internos. Asimismo, estos resultados reflejan que la gestión gerencial influye directamente en la productividad de la empresa, debido a que una adecuada dirección y supervisión permiten mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas establecidas.

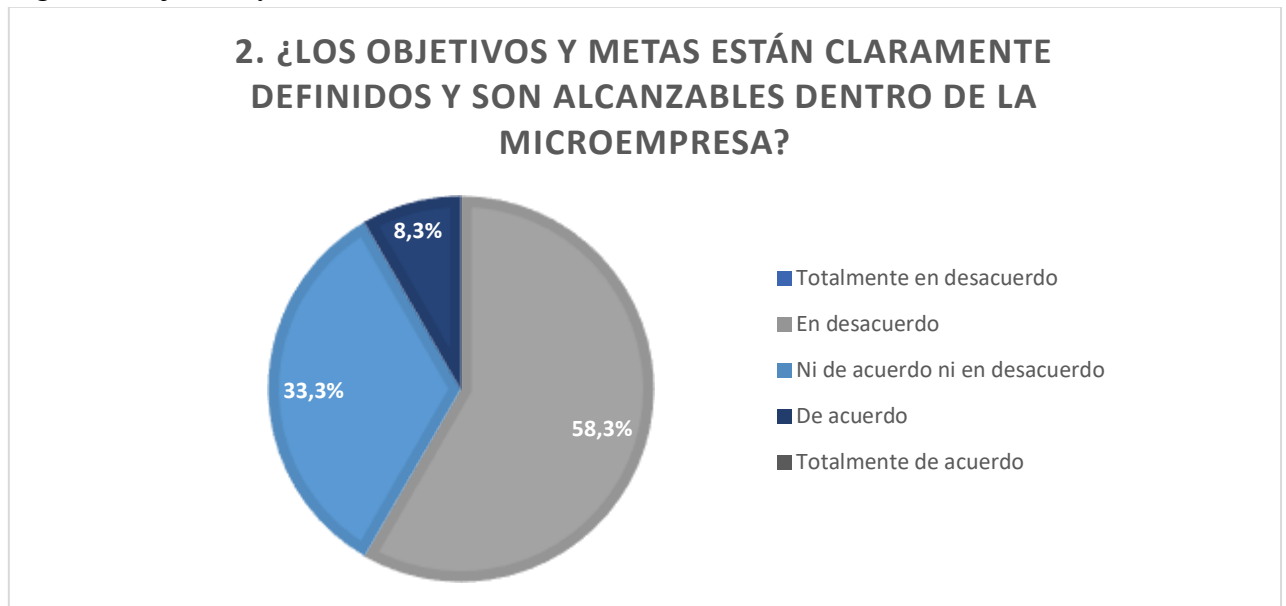
Tabla 4 Objetivos y metas establecidas

2. ¿Los objetivos y metas están claramente definidos y son alcanzables dentro de la microempresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	58,3	58,3	58,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	91,7
	De acuerdo	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 8 Objetivos y metas establecidas



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas al gerente y trabajadores de la microempresa Tanager Coffee &

Chocolate de la ciudad de Riobamba, se observa en la pregunta dos que el 58,3% de los encuestados se encuentran en desacuerdo respecto a que los objetivos y metas estén claramente definidos y sean alcanzables dentro de la microempresa, mientras que el 33,3% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y únicamente el 8,3% indicó estar de acuerdo. En base a estos resultados se puede interpretar que existe una percepción negativa sobre la claridad y definición de los objetivos empresariales, lo cual podría generar dificultades en la coordinación y cumplimiento eficiente de las actividades laborales. Asimismo, la falta de objetivos claramente establecidos puede afectar la orientación del personal y limitar el desempeño productivo dentro de la empresa. El hecho de que la mayoría de los encuestados no perciba metas claras evidencia oportunidades de mejora en la planificación estratégica y comunicación organizacional, aspectos fundamentales de la gestión gerencial que influyen directamente en la productividad y desarrollo de la microempresa.

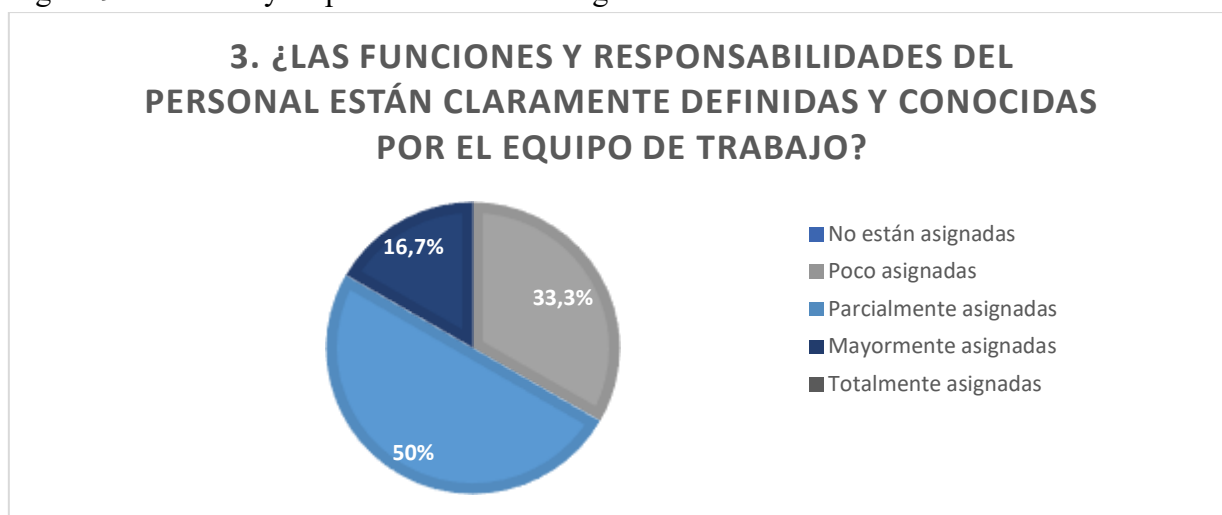
Tabla 5 Funciones y responsabilidades de la gerencia

3. ¿Las funciones y responsabilidades del personal están claramente definidas y conocidas por el equipo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco asignadas	4	33,3	33,3
	Parcialmente asignadas	6	50,0	83,3
	Mayormente asignadas	2	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 9 Funciones y responsabilidades de la gerencia



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas al gerente y trabajadores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, se observa en la pregunta tres que el 50,0% de los encuestados considera que las funciones y responsabilidades del personal se encuentran **parcialmente asignadas**, mientras que el 33,3% señaló que están **poco asignadas**, y

únicamente el 16,7% indicó que se encuentran **mayormente asignadas**. En base a estos resultados se puede interpretar que existe una percepción generalizada de que la definición de roles dentro de la microempresa es insuficiente o incompleta, lo cual puede generar duplicidad de funciones, confusión en las responsabilidades y una disminución en la eficiencia operativa del equipo de trabajo. Asimismo, la ausencia de una asignación clara de tareas puede dificultar la rendición de cuentas y debilitar la cultura organizacional. El hecho de que ningún encuestado haya indicado que las funciones están totalmente asignadas evidencia una oportunidad crítica de mejora en la estructura organizacional y en los procesos de gestión del talento humano, aspectos esenciales para el desarrollo productivo y sostenible de la microempresa.

Tabla 6 Eficiencia de la gestión gerencial

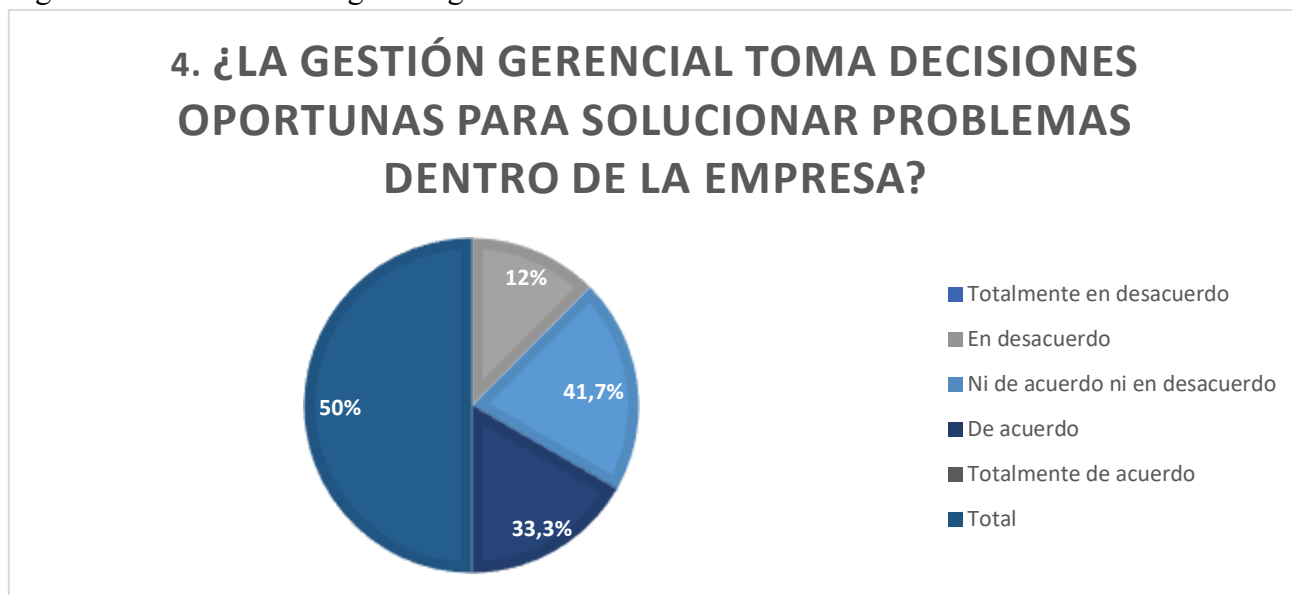
4. ¿La gestión gerencial toma decisiones oportunas para solucionar problemas dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

	En desacuerdo	3	25,0	25,0	25,0
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41,7	41,7	66,7
	De acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 10 Eficiencia de la gestión gerencial



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas al gerente y trabajadores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, se observa en la pregunta cuatro que el 41,7% de los encuestados manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que la gestión gerencial toma decisiones oportunas para solucionar problemas dentro de la empresa, mientras que el 33,3% indicó estar de acuerdo, y el 25,0% señaló estar en desacuerdo. En base a estos resultados se puede interpretar que existe una percepción dividida e incierta

sobre la capacidad de la gerencia para responder de manera oportuna ante situaciones problemáticas, lo cual refleja que una parte significativa del personal no percibe con claridad la eficacia del proceso de toma de decisiones. Asimismo, el hecho de que una cuarta parte de los encuestados manifieste desacuerdo sugiere que existen situaciones concretas en las que la respuesta gerencial no ha sido percibida como suficientemente ágil o efectiva. La predominancia de respuestas neutras, combinada con el porcentaje de desacuerdo, evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y los protocolos de decisión gerencial, elementos clave para garantizar una gestión eficiente y una resolución efectiva de los problemas que puedan surgir en el entorno operativo de la microempresa.

Tabla 7 Liderazgo

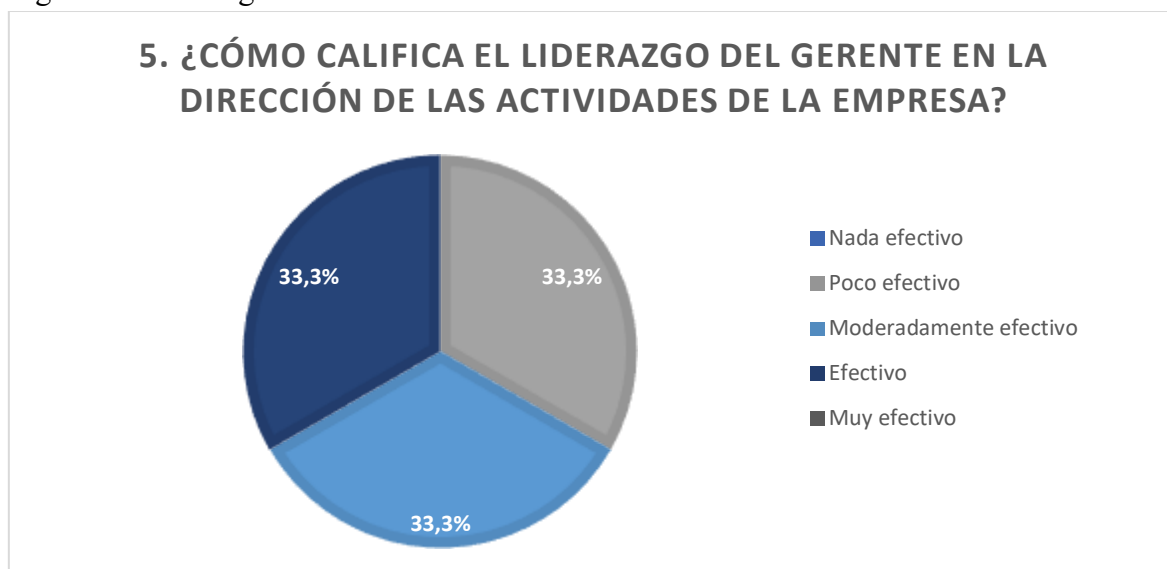
5. ¿Cómo califica el liderazgo del gerente en la dirección de las actividades de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Poco efectivo	4	33,3	33,3	33,3

Moderadamente efectivo	4	33,3	33,3	66,7
Efectivo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 11 Liderazgo



Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Los datos recopilados a través de las encuestas aplicadas al gerente y personal de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate revelan, en la pregunta cinco, una distribución completamente equitativa entre las tres categorías de respuesta: el 33,3% de los encuestados calificó el liderazgo del gerente como **poco efectivo**, otro 33,3% lo consideró **moderadamente efectivo**, y el 33,3% restante lo valoró como **efectivo**. En base a estos resultados se puede interpretar que no existe una percepción unificada sobre el estilo y la eficacia del liderazgo gerencial, lo que refleja experiencias y perspectivas heterogéneas entre los miembros del equipo de trabajo. Esta dispersión en las

valoraciones puede estar relacionada con diferencias en el nivel de interacción de cada trabajador con la gerencia, así como con la inconsistencia en la aplicación de prácticas de liderazgo dentro de la organización. El que ninguna categoría predomine sobre las demás sugiere que el gerente tiene aspectos positivos reconocidos por una parte del personal, pero también áreas de mejora significativas que limitan su efectividad como líder, lo cual incide directamente en la motivación, el clima organizacional y el rendimiento general de la microempresa.

Tabla 8 Comunicación en la microempresa

6. ¿La comunicación entre el gerente y el equipo de trabajo es efectiva para el cumplimiento de las actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	33,3	33,3	33,3
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	66,7

De acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 12 Comunicación en la microempresa



Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Al analizar las respuestas obtenidas por parte del gerente y colaboradores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta seis presenta, al igual que la anterior, una distribución perfectamente equitativa: el 33,3% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con que la comunicación entre el gerente y el equipo de trabajo es efectiva para el cumplimiento de las actividades, el 33,3% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 33,3% restante señaló estar de acuerdo. En base a estos resultados se puede interpretar que la comunicación organizacional interna constituye un aspecto polarizado dentro de la microempresa, donde coexisten percepciones

positivas y negativas en proporciones iguales. Esta fragmentación en las opiniones puede indicar que los canales de comunicación existentes no son consistentes ni accesibles por igual para todos los miembros del equipo, generando brechas informativas que afectan la coordinación de actividades. La ausencia de una percepción mayoritariamente favorable sobre la efectividad comunicacional representa una debilidad organizacional relevante, dado que la comunicación es un pilar fundamental para la correcta delegación de tareas, el seguimiento de procesos y el logro de los objetivos empresariales.

Tabla 9 Evaluación de resultados

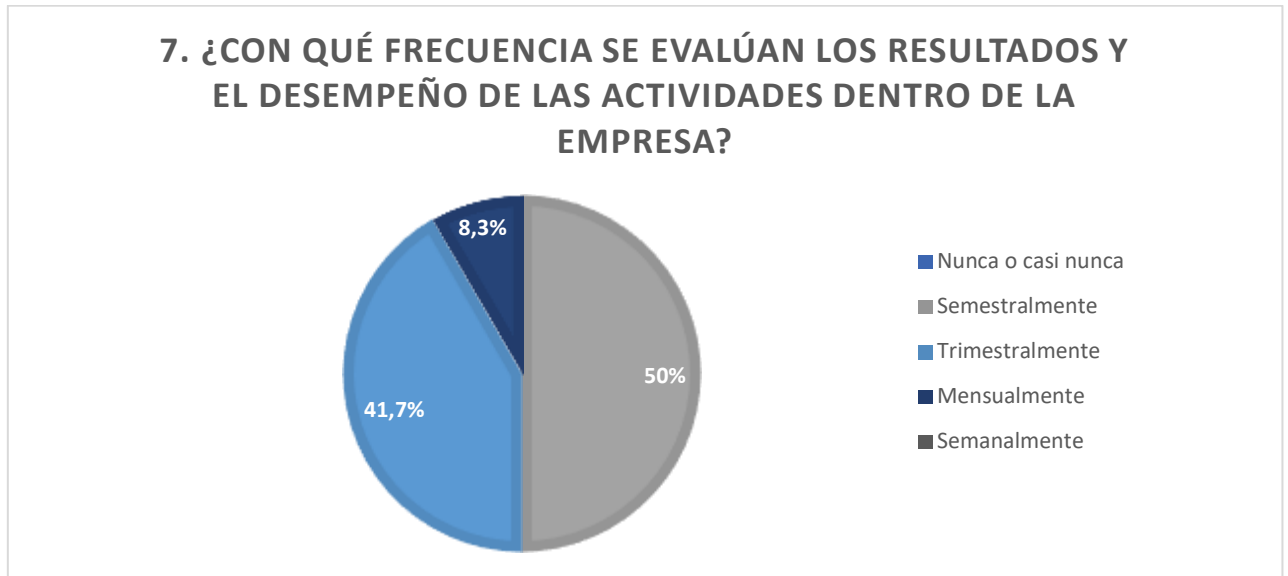
7. ¿Con qué frecuencia se evalúan los resultados y el desempeño de las actividades dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Semestralmente	6	50,0	50,0	50,0
Trimestralmente	5	41,7	41,7	91,7
Mensualmente	1	8,3	8,3	100,0

Total	12	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 13 Evaluación de resultados



Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Los resultados derivados de la encuesta aplicada al gerente y trabajadores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba permiten identificar, en la pregunta siete, que el 50,0% de los encuestados indicó que los resultados y el desempeño de las actividades se evalúan semestralmente, mientras que el 41,7% señaló que dicha evaluación se realiza trimestralmente, y únicamente el 8,3% mencionó que se lleva a cabo mensualmente. En base a estos resultados se puede interpretar que la microempresa cuenta con cierta periodicidad en la evaluación de su desempeño, sin embargo, los intervalos de tiempo utilizados son relativamente amplios para el tamaño y la dinámica operativa de una microempresa. La predominancia de evaluaciones semestrales y

trimestrales sugiere que los posibles errores, desviaciones o ineficiencias en los procesos no son detectados con la rapidez necesaria para aplicar correctivos oportunos. La escasa frecuencia de evaluaciones mensuales evidencia una oportunidad de mejora en los sistemas de control y seguimiento del desempeño organizacional, ya que una supervisión más continua permitiría una toma de decisiones más ágil, un mayor control sobre el cumplimiento de metas y una respuesta más efectiva ante los retos del entorno empresarial.

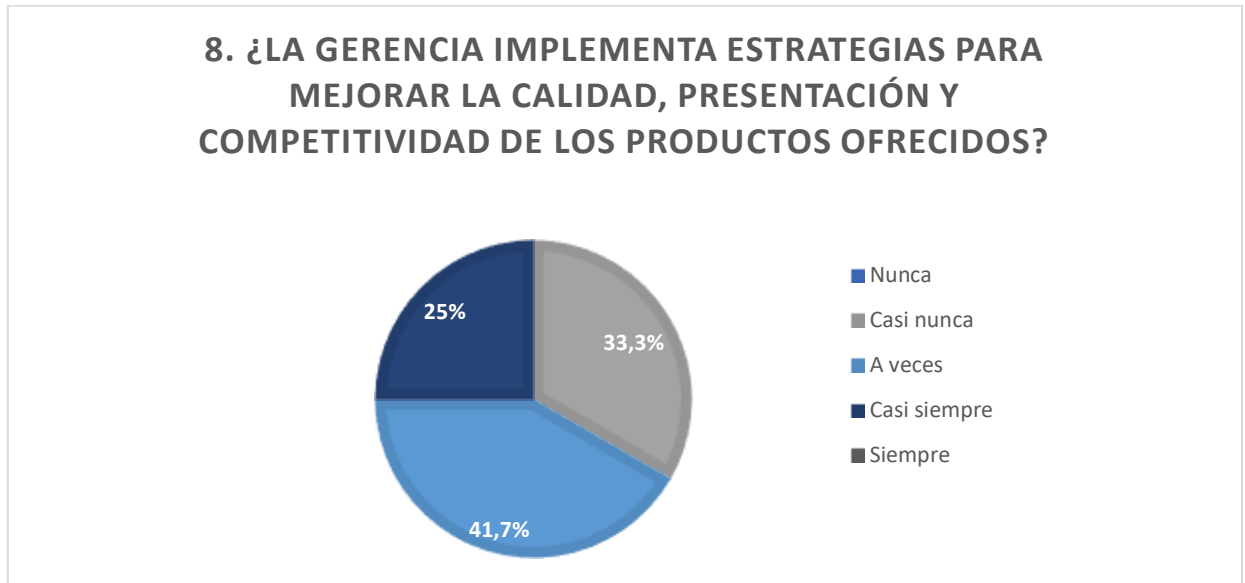
Tabla 10 Disposición de materia prima

8. ¿La gerencia implementa estrategias para mejorar la calidad, presentación y competitividad de los productos ofrecidos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi nunca	4	33,3	33,3	33,3
A veces	5	41,7	41,7	75,0
Casi siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 14 Disposición de materia prima



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Desde la perspectiva del gerente y los colaboradores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta evidencia que el 41,7% de los encuestados consideró que la gerencia implementa estrategias para mejorar la calidad, presentación y competitividad de los productos a veces, mientras que el 33,3% señaló que esto ocurre casi nunca, y el 25,0% restante indicó que sucede casi siempre. En base a estos resultados se puede interpretar que la implementación de estrategias orientadas a mejorar la competitividad del producto no es una práctica sistemática ni constante dentro de la microempresa, sino que responde de manera intermitente a las circunstancias del momento. Esta irregularidad en la aplicación de estrategias de mejora puede repercutir negativamente en el posicionamiento de los productos en el mercado local, así como en la percepción de calidad por parte de los clientes. Considerando que Tanager

Coffee & Chocolate opera en un sector altamente competitivo como el de alimentos y bebidas especializadas, la ausencia de una estrategia continua y bien estructurada para fortalecer la calidad y presentación de sus productos representa una limitación significativa para su crecimiento, diferenciación y sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Tabla 11 Registro de recursos

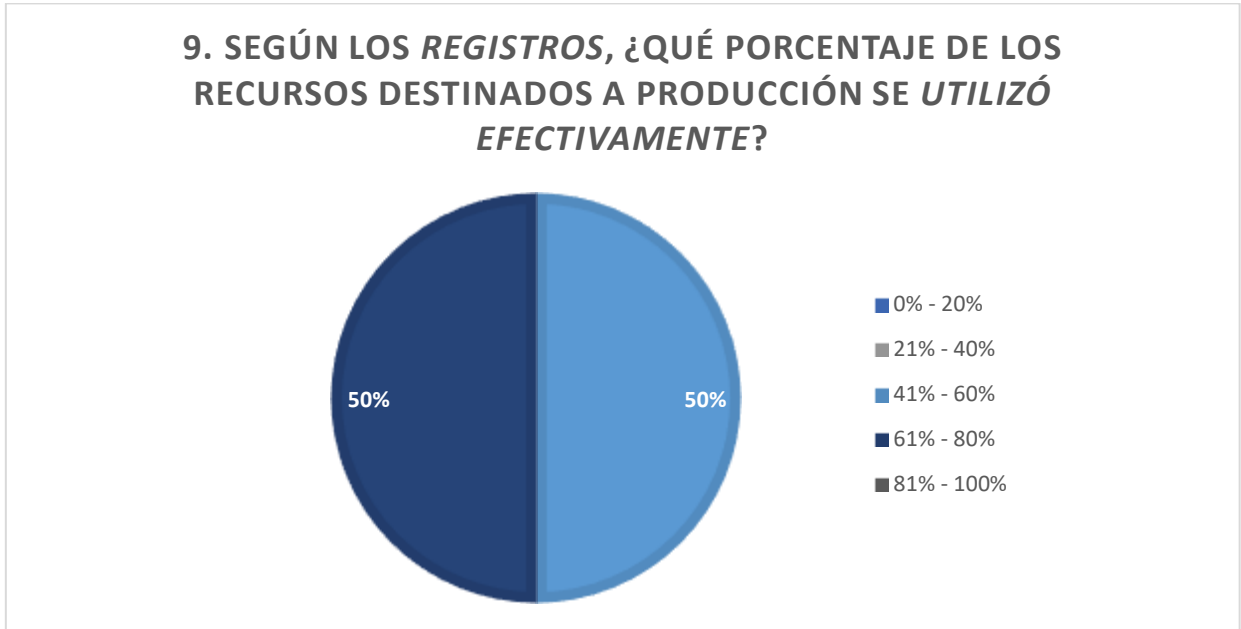
9. Según los registros, ¿qué porcentaje de los recursos destinados a producción se utilizó efectivamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
41% - 60%	6	50,0	50,0	50,0
Válidos 61% - 80%	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 15 Registro de recursos



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Conforme a la información recabada mediante la encuesta dirigida al gerente y personal de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta nueve muestra una distribución igualitaria entre dos rangos de aprovechamiento de recursos: el 50,0% de los encuestados indicó que el porcentaje de recursos destinados a producción que se utilizó efectivamente se encuentra entre el 41% y 60%, mientras que el restante 50,0% señaló que dicho aprovechamiento se ubica entre el 61% y 80%. En base a estos resultados se puede interpretar que, si bien existe un nivel de utilización de recursos que podría considerarse moderado, ningún encuestado reportó un aprovechamiento superior al 80%, lo que indica que la microempresa no está alcanzando niveles óptimos de eficiencia productiva. La concentración de respuestas en rangos medios sugiere la existencia de desperdicios, ineficiencias en los procesos productivos o una inadecuada planificación en el uso de los recursos disponibles. Mejorar el índice de aprovechamiento efectivo de los recursos constituye una prioridad estratégica para la microempresa, ya que una mayor eficiencia productiva se traduce directamente en reducción

de costos operativos, incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la capacidad competitiva en el mercado.

Tabla 12 Aprovechamiento de materia prima

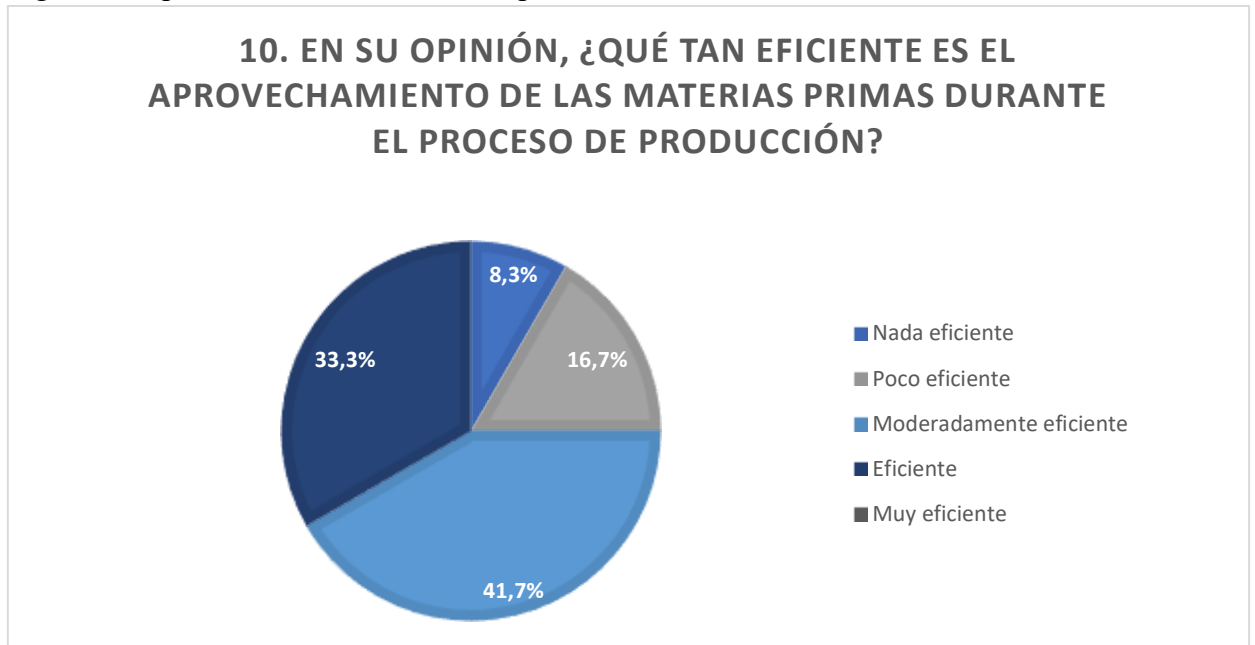
10. En su opinión, ¿qué tan eficiente es el aprovechamiento de las materias primas durante el proceso de producción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada eficiente	1	8,3	8,3	8,3
Poco eficiente	2	16,7	16,7	25,0
Moderadamente eficiente	5	41,7	41,7	66,7
Eficiente	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 16 Aprovechamiento de materia prima



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: En función de los datos expresados por el gerente y los trabajadores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta diez revela que el 41,7% de los encuestados calificó el aprovechamiento de las materias primas durante el proceso de producción como moderadamente eficiente, el 33,3% lo consideró eficiente, el 16,7% lo valoró como poco eficiente, y el 8,3% restante lo catalogó como nada eficiente. En base a estos resultados se puede interpretar que, si bien existe una proporción del personal que reconoce cierto nivel de eficiencia en el manejo de materias primas, la mayoría de las respuestas se concentran en categorías intermedias o negativas, lo que indica que el aprovechamiento de insumos no alcanza niveles óptimos dentro de la organización. La presencia de un 25,0% acumulado entre las categorías poco eficiente y nada eficiente constituye una señal de alerta relevante, ya que el manejo inadecuado de materias primas incide directamente en los costos de producción, la calidad del producto final y el margen de rentabilidad de la microempresa. Fortalecer los controles de inventario, estandarizar los procesos productivos y capacitar al personal en el uso responsable de insumos son acciones prioritarias para mejorar la eficiencia en esta área crítica de la operación empresarial.

Tabla 13 Cantidad de productos elaborados

11. ¿Considera que la cantidad de productos elaborados cumple con las expectativas de producción?

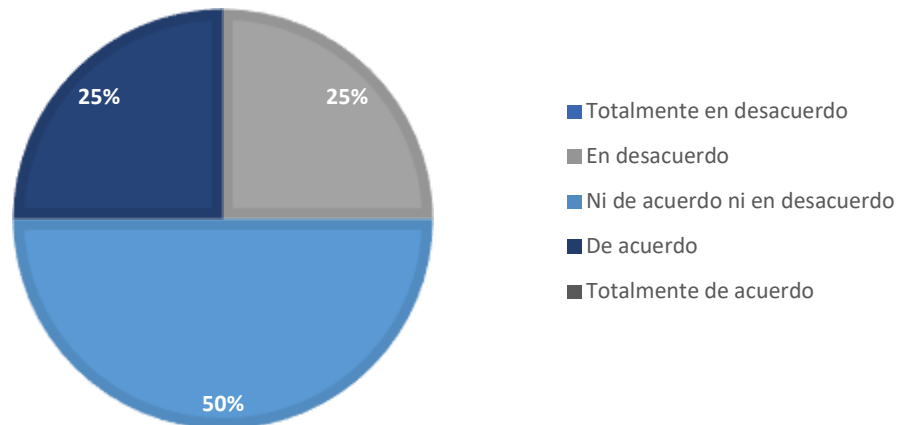
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	25,0	25,0	25,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,0	50,0	75,0
De acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 17 Cantidad de productos elaborados

11. ¿CONSIDERA QUE LA CANTIDAD DE PRODUCTOS ELABORADOS CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS DE PRODUCCIÓN?



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Una vez examinadas las respuestas proporcionadas por el gerente y el equipo de trabajo de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta once muestra que el 50,0% de los encuestados no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que la cantidad de productos elaborados cumple con las expectativas de producción, mientras que el 25,0% indicó estar en desacuerdo y el 25,0% restante manifestó estar de acuerdo. En base a estos resultados se puede interpretar que existe una marcada incertidumbre entre el personal sobre si los volúmenes de producción alcanzados corresponden realmente a lo planificado o esperado, lo cual puede ser reflejo de la ausencia de metas de producción formalmente establecidas y comunicadas al equipo. El hecho de que una cuarta parte de los encuestados exprese desacuerdo sugiere que hay una percepción concreta de que la capacidad productiva de la microempresa no está siendo aprovechada en su totalidad. Esta situación puede estar vinculada a limitaciones en la disponibilidad de insumos, fallas en la planificación de la producción o restricciones en la capacidad operativa instalada, aspectos que deben ser atendidos para garantizar que la

microempresa pueda responder adecuadamente a la demanda del mercado y optimizar su rendimiento productivo.

Tabla 14 Tiempo promedio de producción

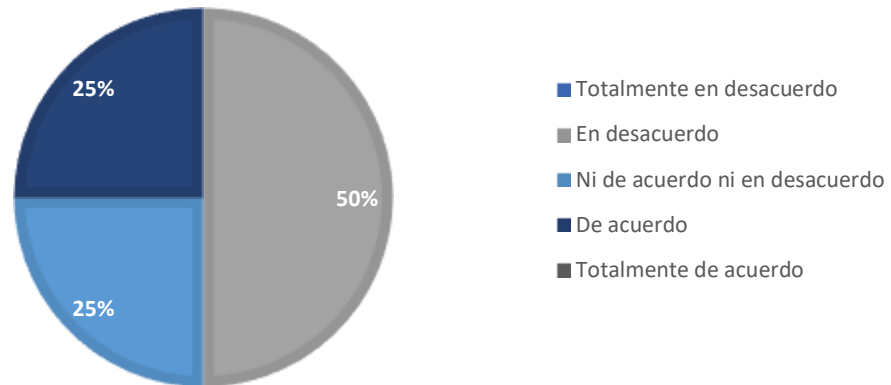
12. ¿El tiempo promedio de producción por unidad es adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	50,0	50,0	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,0	25,0	75,0
De acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 18 Tiempo promedio de producción

12. ¿EL TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD ES ADECUADO PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: A partir de los datos levantados mediante la encuesta aplicada al gerente y colaboradores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta doce revela que el 50,0% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con que el tiempo promedio de producción por unidad es adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa, mientras que el 25,0% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 25,0% restante señaló estar de acuerdo. En base a estos resultados se puede interpretar que la mitad del personal percibe que los tiempos empleados en la producción de cada unidad no se ajustan adecuadamente a las exigencias y metas organizacionales, lo cual constituye una problemática relevante en términos de eficiencia operativa. Tiempos de producción inadecuados pueden derivar en incumplimiento de pedidos, incremento de costos por hora de trabajo, reducción de la capacidad de respuesta ante la demanda y una menor competitividad frente a otros actores del mercado. Esta percepción mayoritariamente negativa sugiere la necesidad de revisar y optimizar los procesos productivos mediante la implementación de estándares de tiempo, la identificación de cuellos de botella en la línea de producción y la capacitación del personal en técnicas de

producción eficiente, con el objetivo de alinear los tiempos operativos con las metas establecidas por la microempresa.

Tabla 15 Calificación de productividad

13. ¿Cómo calificaría la productividad del personal operativo de la empresa?

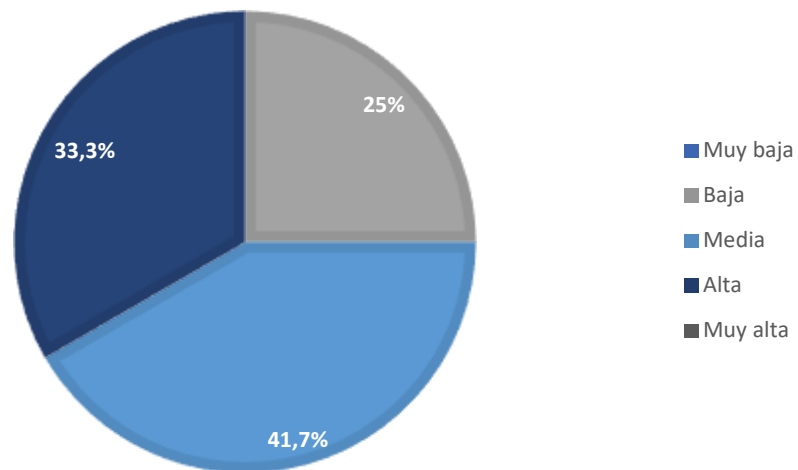
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Baja	3	25,0	25,0	25,0
Media	5	41,7	41,7	66,7
Alta	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 19 Calificación de productividad

13. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Al considerar los resultados emitidos por el gerente y el personal operativo de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta trece muestra que el 41,7% de los encuestados calificó la productividad del personal operativo como media, el 33,3% la consideró alta, y el 25,0% restante la valoró como baja. En base a estos resultados se puede interpretar que la productividad del equipo operativo se sitúa predominantemente en un nivel intermedio, sin alcanzar estándares óptimos que permitan maximizar el rendimiento de la microempresa. Si bien es alentador que un tercio del personal sea percibido como altamente productivo, la presencia de un 25,0% catalogado como de baja productividad representa un factor que afecta el desempeño colectivo y la capacidad de la organización para cumplir sus metas operativas. Esta heterogeneidad en los niveles de productividad puede estar asociada a factores como la falta de capacitación, la ausencia de incentivos laborales, una inadecuada distribución de cargas de trabajo o la carencia de herramientas y recursos suficientes para el desempeño eficiente de las funciones. Atender estas brechas mediante programas de formación, evaluación del desempeño y motivación del talento humano resulta indispensable

para elevar la productividad general y fortalecer la competitividad operativa de la microempresa.

Tabla 16 Calidad de productos elaborados

14. ¿Qué porcentaje de los productos elaborados cumple con los estándares de calidad y presentación?

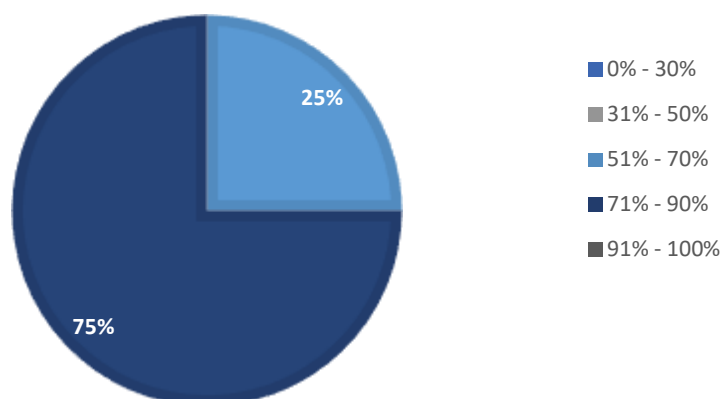
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
51% - 70%	3	25,0	25,0	25,0
Válidos 71% - 90%	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 20 Calidad de productos elaborados

14. ¿QUÉ PORCENTAJE DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y PRESENTACIÓN?



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Los resultados obtenidos a través de la encuesta dirigida al gerente y trabajadores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba indican, en la pregunta catorce, que el 75,0% de los encuestados estima que entre el 71% y 90% de los productos elaborados cumple con los estándares de calidad y presentación, mientras que el 25,0% restante considera que dicho cumplimiento se ubica en el rango del 51% al 70%. En base a estos resultados se puede interpretar que la microempresa mantiene un nivel relativamente aceptable de control de calidad en su producción, dado que la mayoría del personal percibe que una proporción significativa de los productos satisface los criterios establecidos. Sin embargo, el hecho de que ningún encuestado haya señalado un cumplimiento superior al 90% evidencia que aún existe un margen de productos que no alcanza los estándares requeridos, lo cual puede traducirse en mermas, reprocesos o una experiencia insatisfactoria para el cliente final. Para una microempresa del sector de alimentos especializados como Tanager Coffee & Chocolate, donde la calidad y la presentación del producto son factores determinantes de diferenciación y fidelización del

cliente, resulta imperativo implementar sistemas de control de calidad más rigurosos y estandarizados que permitan elevar progresivamente el porcentaje de productos que cumplen plenamente con los estándares definidos.

Tabla 17 Eficiencia y control

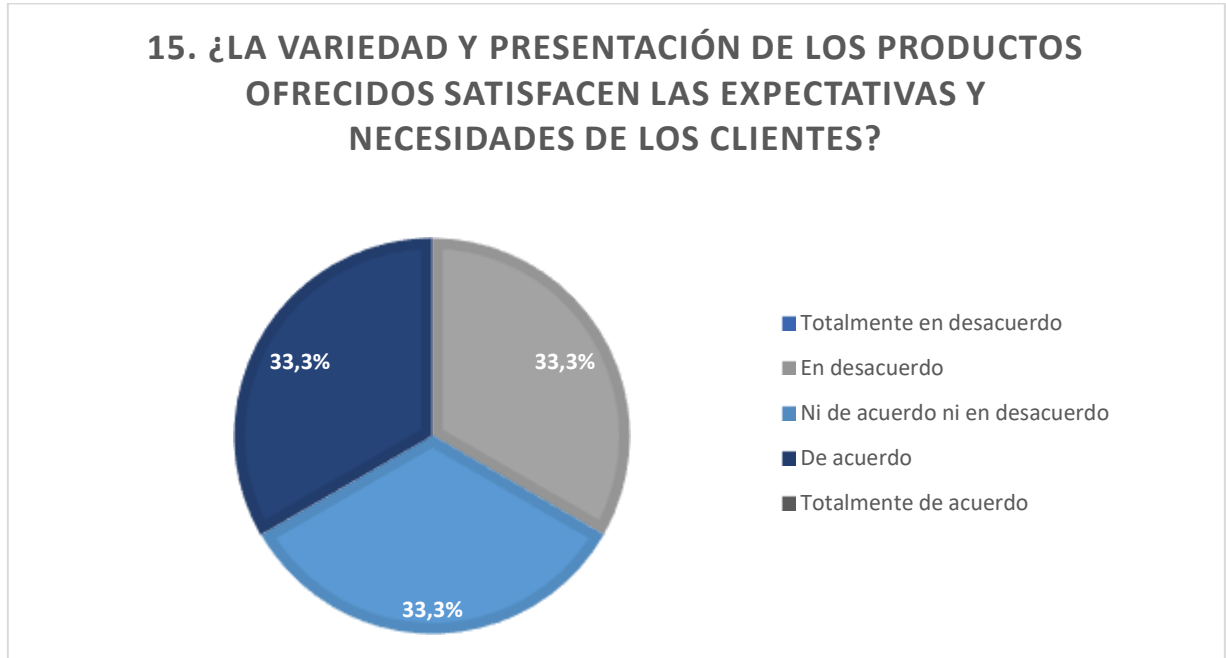
15. ¿La variedad y presentación de los productos ofrecidos satisfacen las expectativas y necesidades de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	33,3	33,3	33,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	66,7
De acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Figura 21 Eficiencia y control



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis e interpretación: Los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada al gerente y colaboradores de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, la pregunta quince presenta nuevamente una distribución completamente equitativa entre las tres categorías de respuesta: el 33,3% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con que la variedad y presentación de los productos ofrecidos satisfacen las expectativas y necesidades de los clientes, el 33,3% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 33,3% restante señaló estar de acuerdo. En base a estos resultados se puede interpretar que no existe una percepción unificada dentro de la organización sobre si la oferta actual de productos responde adecuadamente a las expectativas del mercado, lo cual refleja una desconexión entre la propuesta de valor de la microempresa y las necesidades reales de su clientela. La ausencia de una posición mayoritariamente favorable es particularmente significativa en el contexto de una empresa de alimentos especializados, donde la satisfacción del cliente constituye el eje central de la sostenibilidad del negocio. Esta situación sugiere la necesidad de implementar mecanismos formales de investigación de mercado, tales como encuestas de satisfacción al cliente, análisis de tendencias de consumo y evaluación periódica del portafolio de productos, con el fin de alinear la oferta de Tanager

Coffee & Chocolate con las demandas cambiantes del mercado y fortalecer su posicionamiento competitivo.

4.3 Discusión de resultados

4.3.1 Comprobación de hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada en la investigación, se empleó el software estadístico SPSS, aplicando la prueba de Chi-cuadrado de Pearson. Este método estadístico permitió determinar si existe una relación significativa entre la gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate, mediante el análisis de tablas cruzadas que confrontan las frecuencias observadas en las respuestas de los encuestados con las frecuencias esperadas bajo el supuesto de independencia entre variables. Los resultados obtenidos evidenciaron que las deficiencias en la gestión gerencial inciden directamente en los niveles de productividad de la microempresa, permitiendo validar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, lo cual confirma que la gestión gerencia es un factor determinante en la productividad.

H_i: La gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba.

H₀: La gestión gerencial no incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate.

Tabla 18: Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Los objetivos y metas están claramente definidos y son alcanzables dentro de la microempresa? * ¿El tiempo promedio de producción por unidad es adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa?	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Nota: La tabla muestra el procesamiento de los casos mediante la frecuencia observada, realizada de IBM SPSS

Elaborado por: Palma J, (2025)

Tabla 19 Frecuencia observada procesamiento de casos

Tabla de contingencia ¿Los objetivos y metas están claramente definidos y son alcanzables dentro de la microempresa? * ¿El tiempo promedio de producción por unidad es adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa?

Recuento

		¿El tiempo promedio de producción por unidad es adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa?			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
¿Los objetivos y metas están claramente definidos y son alcanzables dentro de la microempresa?	En desacuerdo	6	1	0	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	2	4
	De acuerdo	0	0	1	1
Total		6	3	3	12

Nota: Representa el resumen de procesamiento de los casos de la frecuencia esperada

Elaborado por: Palma J, (2025)

Tabla 20 Resultados del Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,857 ^a	4	,028
Razón de verosimilitudes	13,666	4	,008
Asociación lineal por lineal	8,067	1	,005
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,25.

Nota: La tabla nos indica el cálculo de Chi-cuadrado de Pearson, realizado en el IBM SPSS Statistics21.

Elaborado por: Palma J, (2025)

4.3.2 Interpretación de resultados

El análisis estadístico realizado mediante la prueba de Chi-cuadrado muestra una relación importante entre la claridad de objetivos y metas con los tiempos de producción en la microempresa Tanager Coffe & Chocolate. Los datos confirman que cuando los objetivos están bien definidos y son alcanzables, el personal logra trabajar con tiempos más adecuados para cumplir con metas de la empresa.

Los resultados de la tabla de contingencia revelan un patrón claro de los 7 encuestados que están en desacuerdo con que los objetivos estén claramente definidos, 6 también están en desacuerdo con que el tiempo de producción sea adecuado. Por otro lado, de los 4 participantes que se mostraron neutrales respecto a la claridad de objetivos, 2 también mantienen una postura neutral sobre los tiempos de producción, mientras que 1 está

en desacuerdo y otro de acuerdo. Finalmente, el único encuestado que está de acuerdo en que los objetivos son claros también confirma que el tiempo de producción es adecuado. Esta distribución demuestra que existe una conexión directa entre ambas variables.

Este hallazgo se explica porque cuando los trabajadores no tienen claro que deben lograr, trabajan sin dirección y cometen más errores que requieren rehacer tareas, lo que hace que los procesos tomen más tiempo del necesario. La ausencia de metas bien planteadas produce incertidumbre en la producción, respecto a la variedad, el volumen y los plazos de entrega, lo que impide la planificación efectiva de la jornada laboral.

Además, la conexión observada entre la claridad de objetivos y los tiempos de producción adecuados indica la necesidad urgente de fortalecer los procesos de planificación estratégicas, aquellas microempresas que aún no han incorporado sistemas de planificación formal o esquemas de objetivos bien definidos exhiben tiempos de producción inadecuados, lo que afecta negativamente su capacidad de respuesta ante pedidos de clientes, genera retrasos en entregas y compromete la satisfacción del consumidor en el mercado de productos derivados del cacao.

A través de la prueba estadística de Chi-cuadrado se confirmó una relación significativa entre la claridad de objetivos y metas con los tiempos adecuados de producción. Con un valor de Chi -cuadrado de Pearson de 10,857 y una significancia bilateral de 0,028 ($p < 0,05$), se llega a la conclusión de que hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación:

H_i: La gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba.

Confirma que la gestión gerencial, específicamente en su dimensión de planificar mediante objetivos claros y alcanzables, influye directamente en la productividad, medida a través de los tiempos de producción adecuados que permiten cumplir con los objetivos organizacionales.

Este resultado coincide con lo planteado que establece que la planificación constituye una de las funciones primordiales del proceso administrativo mediante la cual se establecen metas, se diseñan estrategias y se asignan recursos para alcanzar los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. También se alinea con Enriquez (2020), quien afirma que la gestión gerencial no depende de estructuras complejas, sino de la aplicación creativa y adaptada de modelos que optimicen recursos limitados, potencien el producto y guíen la toma de decisiones y la organización de procesos. Además, Mucha (2022) señala que la productividad está estrechamente vinculada a la forma en que se gestiona la organización, ya que cuando los procesos administrativos se aplican de manera consciente y estructurada, los trabajadores logran desempeñarse con mayor claridad, coordinación y motivación, interpretándose en un crecimiento de eficiencia y eficacia. En Tanager Coffe & Chocolate, fortalecer la planificación mediante el establecimiento de

objetivos claros representa una oportunidad concreta para mejorar los tiempos de producción y aumentar la productividad del personal en la elaboración de chocolate artesanal y productos derivados del cacao.

4.4 Decisión

Tabla 21 Distribución del chi-cuadrado

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8375	11,0705	9,2464	8,1143	7,2891	6,6287	6,0644	5,5711	5,1319	4,7728	4,4314

Nota: Tomado de Instituto de Física Facultad de Ciencias (s.f)

Elaborado por: Palma J, (2025)

Tabla 22 Tabla de decisión

Descripción	Valor
Chi-cuadrado calculado (X^2c)	10,857
Chi-cuadrado tabulado (X^2t)	9,488
Grados de libertad (gl)	4
Nivel de significancia (α)	0,05
Significancia obtenida (p-valor)	0,028
Regla de decisión	Si $X^2c > X^2t =$ rechazar H_0
Resultado	$10,857 > 9,488 =$ se rechaza H_0

Nota: Decisión estadística.

Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis: La prueba de Chi-cuadrado arrojó un valor calculado de $\chi^2c = 10,857$ con 4 grados de libertad. Con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ (95% de confianza), el valor crítico es $\chi^2t = 9,488$.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado en la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, se pudo comprobar que la gestión gerencial influye directamente en la productividad de la empresa. Los resultados mostraron que existen problemas concretos en la definición de objetivos, la distribución de funciones entre el personal, el estilo de liderazgo del gerente y la comunicación dentro del equipo de trabajo. Estas dificultades generan confusión en las responsabilidades, falta de coordinación y un aprovechamiento incompleto de los recursos disponibles, lo que afecta el rendimiento general de la microempresa y limita su capacidad de crecer de manera ordenada y sostenida.

La revisión de fuentes teóricas permitió establecer que una buena gestión gerencial es clave para mejorar la productividad en las microempresas. Los autores consultados coinciden en que cuando una empresa define bien sus metas, organiza correctamente a su personal, evalúa sus resultados con regularidad y mantiene una comunicación clara entre todos los niveles, logra un mejor desempeño y un uso más eficiente de sus recursos. Estos elementos teóricos se ven reflejados en los problemas encontrados en Tanager Coffee & Chocolate, lo que confirma que la base bibliográfica de la investigación está directamente relacionada con la realidad de la microempresa.

Las estrategias de gestión gerencial propuestas en esta investigación fueron diseñadas en función de los problemas identificados y buscan mejorar de forma concreta la productividad de la microempresa. Entre las acciones planteadas se encuentran la organización formal de las funciones del personal, la mejora de los procesos de producción, el establecimiento de evaluaciones periódicas del desempeño y el fortalecimiento de la comunicación interna. Dichas estrategias fueron estructuradas en fases de implementación que consideran las limitaciones de recursos propias de una microempresa, de manera que los cambios puedan aplicarse de forma gradual y sostenible. Aunque fueron desarrolladas para Tanager Coffee & Chocolate, su estructura y enfoque pueden replicarse en otras microempresas del sector alimenticio que presenten condiciones organizacionales similares.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda al gerente de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate definir de manera clara y por escrito los objetivos y metas de la empresa, y comunicarlos a todo el personal. Además, es importante elaborar un documento donde se detallen las funciones y responsabilidades de cada trabajador, de manera que cada persona sepa exactamente qué debe hacer y cómo contribuye al funcionamiento general del negocio. Esto ayudará a reducir los errores, mejorar la organización del trabajo y lograr mejores resultados de forma más eficiente.
- Se recomienda al gerente participar en capacitaciones sobre liderazgo y administración de pequeñas empresas, con el fin de mejorar su forma de dirigir al equipo y tomar decisiones. Igualmente, se sugiere establecer reuniones periódicas con el personal para revisar avances, aclarar dudas y escuchar sugerencias, ya que una comunicación abierta y constante fortalece el trabajo en equipo y permite detectar problemas a tiempo. También es necesario realizar evaluaciones del desempeño al menos una vez al mes, para identificar en qué áreas se está avanzando bien y en cuáles se necesita mejorar.

- Se recomienda poner en práctica las estrategias propuestas en esta investigación de forma gradual, asignando a cada acción un responsable y un plazo de cumplimiento, para que los cambios sean reales y medibles. Es importante prestar especial atención a la mejora de los procesos de producción, al uso adecuado de las materias primas y al control de la calidad del producto final, ya que estos aspectos influyen directamente en la satisfacción del cliente y en los ingresos de la empresa. Con una gestión más organizada y un seguimiento constante de los resultados, la microempresa Tanager Coffee & Chocolate podrá aumentar su productividad y consolidarse como un negocio competitivo y confiable en la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA “PROGRESA”

6.1 Introducción

La presente propuesta surge a partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la microempresa Tanager Coffee & Chocolate de la ciudad de Riobamba, donde se identificaron debilidades relacionadas con la planificación, organización, comunicación y control de las actividades internas, afectando directamente la productividad y rentabilidad de la empresa.

Mediante las encuestas aplicadas al gerente y trabajadores, así como la observación directa, se evidenciaron dificultades en el cumplimiento de metas, coordinación del trabajo, aprovechamiento de recursos, calidad del producto y competitividad frente a otras marcas del mercado.

En este contexto, se propone una guía estratégica y práctica para fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad de las microempresas mediante estrategias medibles y monitoreables a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta busca demostrar que una adecuada gestión gerencial influye directamente en la productividad empresarial, permitiendo optimizar recursos, mejorar procesos internos y fortalecer la rentabilidad de las microempresas.

6.2 Propuesta

Diseñar estrategias claves de gestión gerencial basadas en los procesos de planificación, organización, dirección y control, orientadas a optimizar la producción y

mejorar los resultados operativos y financieros de la microempresa Tanager Coffe & Chocolate.

6.3 Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo integral de gestión gerencial que permita mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate mediante estrategias organizacionales, operativas y de control aplicables a microempresas.

6.4 Diagnóstico inicial situacional

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas al gerente y trabajadores de la microempresa permitieron identificar aspectos que limitan el desempeño organizacional. Entre los principales hallazgos se evidenció el cumplimiento parcial de las metas establecidas, dificultades en la comunicación organizacional, oportunidades de mejora en la definición de funciones, necesidad de fortalecer el control de recursos y procesos productivos, así como aspectos relacionados con la calidad, presentación y competitividad de los productos.

Estos resultados reflejan la necesidad de implementar herramientas de gestión gerencial que permitan mejorar la planificación de actividades, optimizar recursos, fortalecer el desempeño del personal y generar mecanismos de seguimiento que favorezcan la productividad y sostenibilidad empresarial.

6.5 Estructura del Modelo Progresiva

Tabla 23 Estructura

Componentes Estratégicos	Objetivo
Planificación estratégica	Establecer objetivos y metas claras para mejorar la organización empresarial
Organización interna	Definir funciones y optimizar las actividades laborales
Gestión operativa	Mejorar los procesos productivos y el aprovechamiento de recursos
Seguimiento y control	Evaluar resultados y corregir deficiencias oportunamente
Mejora continua	Fortalecer la competitividad y sostenibilidad empresarial

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Palma J, (2025)

6.5.1 Análisis de las estrategias propuestas

Los componentes del modelo fueron diseñados considerando las necesidades identificadas durante la investigación. La planificación estratégica permitirá establecer metas claras para orientar las actividades de la empresa, mientras que la organización interna contribuirá a una mejor distribución de funciones y responsabilidades. De igual manera, la gestión operativa favorecerá el uso adecuado de los recursos disponibles y el seguimiento de resultados permitirá identificar oportunidades de mejora para fortalecer la productividad y rentabilidad de la microempresa.

6.6 Plan estratégico de implementación

Tabla 24 Plan estratégico

Plazo	Estrategia	Actividades	Responsable	Indicador de medición	Presupuesto estimado
Corto plazo	Planificación organizacional	Establecer metas mensuales de producción, ventas y calidad. Realizar reuniones semanales y fortalecer la comunicación interna.	Gerente	Porcentaje de metas cumplidas	\$100,00
Corto plazo	Control de calidad	Revisar la presentación, empaque y calidad de los productos antes de su comercialización.	Responsable de producción	Porcentaje de productos aprobados	\$80,00
Mediano plazo	Organización y estandarización de procesos	Elaborar un manual de funciones y documentar los principales procesos de producción.	Gerente y equipo operativo	Procesos documentados y funciones definidas	\$150,00

Mediano plazo	Control de inventarios	Implementar registros de entrada y salida de materia prima e insumos.	Encargado de inventario	Reducción de desperdicios	\$120,00
Largo plazo	Capacitación del personal	Capacitar al personal en productividad, atención al cliente y control de calidad.	Gerente y capacitador externo	Número de capacitaciones realizadas	\$250,00
Largo plazo	Evaluación continua	Realizar evaluaciones trimestrales sobre productividad y cumplimiento de metas.	Gerente	Informes de evaluación elaborados	\$100,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Análisis: Las estrategias propuestas se encuentran organizadas en corto, mediano y largo plazo para facilitar su aplicación dentro de la microempresa. Las actividades iniciales están orientadas a mejorar la planificación, la comunicación y el control de calidad. Posteriormente, se fortalecen aspectos relacionados con la organización interna y el control de recursos, mientras que las acciones de largo plazo buscan desarrollar las capacidades del personal y mantener un seguimiento constante de los resultados obtenidos. Esto permitirá mejorar progresivamente el desempeño de la empresa y alcanzar mejores niveles de productividad.

6.7 Sistema de monitoreo y evaluación

Con la finalidad de medir el impacto de las estrategias implementadas, se establecen indicadores que permitirán evaluar el desempeño de la microempresa y verificar la incidencia de la gestión gerencial en la productividad.

Tabla 25 Monitoreo y evaluación

Indicador	Método de medición	Meta esperada
Cumplimiento de objetivos	Porcentaje de metas alcanzadas	Alcanzar un 85% anual
Productividad laboral	Producción mensual por trabajador	Incrementar en un 30%
Aprovechamiento de recursos	Reducción de desperdicios	Disminuir un 20%
Calidad del producto	Productos aprobados en control de calidad	Alcanzar un 95%
Comunicación organizacional	Encuesta interna al personal	Nivel de satisfacción de 4 sobre 5
Competitividad del producto	Evaluación de clientes sobre calidad y presentación	Mejorar la satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Palma J, (2025)

Los indicadores establecidos permitirán realizar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos con la implementación de la propuesta. A través de ellos será posible verificar el cumplimiento de objetivos, el aprovechamiento de recursos, la calidad de los productos y el desempeño del personal. Esta información servirá como base para la toma de decisiones y para identificar acciones de mejora cuando sea necesario.

6.8 Beneficios esperados

La implementación del Modelo PROGRESA permitirá:

- Mejorar la planificación y organización empresarial.
- Incrementar la productividad y rentabilidad de la microempresa.
- Reducir desperdicios y optimizar el uso de recursos.
- Fortalecer la calidad y presentación de los productos.
- Mejorar la competitividad frente a otras marcas del mercado.
- Incrementar el compromiso y desempeño del personal.
- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación continua.
- Facilitar la toma de decisiones gerenciales basadas en resultados medibles.

6.9 Conclusiones

La implementación del Modelo de Gestión Gerencial PROGRESA permitirá fortalecer la productividad y rentabilidad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate mediante estrategias orientadas a la planificación, organización, control y mejora continua. Su aplicación contribuirá a optimizar recursos, mejorar la calidad de los productos, fortalecer la toma de decisiones y aumentar la competitividad empresarial.

Además, al incorporar indicadores de evaluación y mecanismos de seguimiento, la propuesta garantiza un proceso de mejora medible y sostenible en el tiempo. Por su carácter práctico y adaptable, el modelo puede constituirse como una herramienta de apoyo para otras microempresas que busquen fortalecer su gestión gerencial y alcanzar mayores niveles de productividad y crecimiento.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Enríquez, A. (2020). Modelos gerenciales como estrategia de gestión organizacional. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/32879>
- Fernández, M., Fernández, M. A., Fernández, C., & Solís, G. (2025). Microempresa: crecimiento y desarrollo productivo basado en un Modelo de Competencias. Doi: <https://doi.org/10.70577/ASCE/120.137/2025>
- Mucha, S. (2022). *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la Empresa ICONEG EIRL - Huancayo, 2021*. Huancayo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/12181>
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Obtenido de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Balanzategui, R. I., Sánchez, P., & Vega, J. (2022). Políticas para una buena gestión gerencial en las empresas industriales. Doi:10.23857/pc.v7i1.3522
- Barahona Fonseca, N. J., & Vásquez Núñez, O. D. (2023). *Diagnóstico de competencias gerenciales en fundevi*. Honduras. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/00b5c7cf-2b8f-425b-9c08-e74bfe24d5d0/content>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON.
- Botero, J. (2023). *El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales*. Colombia. Obtenido de <https://orcid.org/0009-0007-6949-4829>
- Chara, N., Moncayo, G., & Chara, Y. (2022). Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos. Doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2653>
- Franco, J., Uribe, J., & Agudelo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso*. Doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.1800>
- Grau, A. P.-S. (2020). *El muestreo*. Univeritat Oberta de Catalunya. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/149990/2/elmuestreo.pdf>

- Grefa, N. M. (2024). *La gestión gerencial y la toma de decisiones en la clínica "Happy Dent", en la ciudad de Latacunga*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14072>
- Hernández Altamirano, H. E., Valle Aguirre, J. W., Aguagallo Parra, L. X., & Chávez Haro, M. M. (2022). *ADMINISTRACIÓN VS GESTIÓN*. (C. E. Polo, Ed.) Manta. Obtenido de http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2025-08-28-132108-Libro_ADMINISTRACION%20VS%20GESTION.pdf
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Medina Romero, M., Rojas León, R., BUSTAMANTE HOCES, W., LOAIZA CARRASCO, R., MARTEL CARRANZA, C., & CASTILLO ACOBO, R. (2023). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE*. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?InLine=1>
- Mencía, N., Rivera, R., Mencía, T., & Ccanto, R. (2023). *Gestión Gerencial y las Acciones Decisionales de los Gestores de una*. 4.
- Mora, Z. (2022). *Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias*. Lima. Doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2613
- Murillo, R. I., Taiz, E., Cruz, L., Navia, W., & Coronel, M. (2024). *Los key performance indicators (kpi) y su importancia en las microempresas de guayaquil*. Doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657
- Najar, B. (2020). *Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations*. Doi: [10.22158/jecs.v4n2p131](https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131)
- Oladipupo, O., Durodola, O. I., & Falana, O. (2022). *Kaizen/Mejora Continua y su Relevancia para la Mejora de las Operaciones*. Doi: [10.13140/RG.2.2.15702.93766](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15702.93766)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Impulsando la Productividad*. Lima: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_759886.pdf

- Peña, D., & Pin , B. (2023). “*Gestión empresarial y productividad de la microempresa offset popular de manta en el periodo 2015 -2020*”. JIPIJAPA. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5221>
- Pin Álava, B. (2023). *Gestión empresarial y productividad de la microempresa offset popular de manta en el periodo 2015*. Manabí. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5221>
- Ponce, H., Cervantes , D., & Robles, A. (2021). ¿Qué tan apropiadamente reportaron los autores el Coeficiente del Alfa de Cronbach? Doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.463
- Quispe, J. (2020). *Propuesta de mejora en la gerencia estratégica para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro abarrotes, caso: “bodega sueng”, cañete – 2019*. Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13032/17129>
- Ramírez , G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. Doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México . Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Usco Berrocal, D. (2020). Control interno y efectividad administrativa en las empresas comercializadoras del sector metalmecánica de la provincia de Huancayo - 2019. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8206>
- Van den Berghe, É. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial Aplicadas al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.

8 ANEXOS



Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis General
<p>¿De qué manera la gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba?</p>	<p>Determinar de qué manera la gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba</p>	<p>Hi: La gestión gerencial incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate en la ciudad de Riobamba.</p> <p>Ho: La gestión gerencial no incide en la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate.</p>
Problemas Derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales problemas que afecta la gestión gerencial y la productividad en Tanager Coffee & Chocolate? • ¿Cómo se manifiestan los procesos administrativos en el desempeño productivo de Tanager Coffee & Chocolate? • ¿Qué estrategias de gestión gerencial pueden implementarse para optimizar la productividad en la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir los principales problemas que afectan la gestión gerencial y la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate. • Fundamentar teóricamente la gestión gerencial y la productividad en la microempresa Tanager Coffee & Chocolate. • Diseñar una estrategia de gestión gerencial que optimicen la productividad de la microempresa Tanager Coffee & Chocolate. 	

Fuente: Información propia
 Elaborado por: Josue Palma (2025)

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
La productividad es una medida de la eficiencia de las personas, las empresas, los gobiernos y las economías en el uso de los recursos para producir bienes y servicios, a fin de maximizar los beneficios económicos, durante un período determinado. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de materia prima e insumos • Porcentaje de uso de recursos destinados a la producción • Porcentaje de aprovechamiento de materias primas 	<p>Técnica</p> <p>Entrevista.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario de entrevista.</p>
	Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos elaborados por semana/mes • Tiempo promedio de producción por unidad • Productividad del personal operativo 	
	Bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de productos con estándares de calidad • Nivel de calidad del bien producido • Índice de eficiencia en la elaboración de producto 	

Fuente: Información propia
 Elaborado por: Josue Palma (2025)

VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión gerencial			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la misión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macro económico; la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados (Van den Berghe, 2016).	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento del plan operativo establecido • Nivel de calidad percibido en los objetivos y metas organizacionales • Índice de efectividad en la programación de actividades 	<p style="text-align: center;">Técnica</p> <p style="text-align: center;">Entrevista.</p> <p style="text-align: center;">Instrumento</p> <p style="text-align: center;">Cuestionario de entrevista.</p>
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de funciones asignadas formalmente dentro del equipo • Nivel de estructura organizativa definida en la empresa • Grado de sistematización de los procesos organizativos 	
	Dirección y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de liderazgo percibido por los colaboradores • Nivel de efectividad en la comunicación entre el gerente y el equipo de trabajo • Frecuencia con la que se realiza la evaluación de resultados en la empresa 	

Fuente: Información propia
Elaborado por: Josue Palma (2025)