



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA MICROEMPRESA “SIRAC” DEL CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2022.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

ANA KARINA SUÁREZ MORENO

Riobamba - Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA MICROEMPRESA “SIRAC” DEL CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2022.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTOR: ANA KARINA SUÁREZ MORENO

DIRECTOR: EC. ANTONIO DURÁN PINOS

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Ana Karina Suárez Moreno

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Ana Karina Suárez Moreno, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría, y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de Noviembre de 2022.


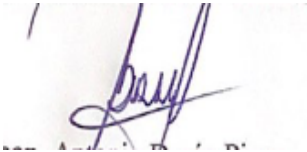
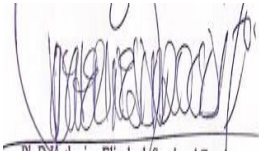


Ana Karina Suárez Moreno

C.I.: 172323301-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA “SIRAC” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2022**, realizado por la señorita: **ANA KARINA SUÁREZ MORENO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-10
Econ. Antonio Durán Pinos. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-10
Ph.D Katherine Elizabeth Sandoval Escobar. ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-10

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Integración Curricular a la persona más importante de mi vida, mi madre Ana María Moreno, por brindarme su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años que me han permitido llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

Karina

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mi director de tesis, Economista Antonio Durán Pinos, sin usted y sus conocimientos este trabajo no hubiese sido posible. Muchas gracias por sus múltiples consejos y aportes cuando más los necesite; por estar allí cuando mis horas de trabajo se hacían confusas. Gracias por sus orientaciones.

A los diferentes docentes que impartieron sus cátedras a lo largo de la carrera, sin duda sus conocimientos fueron sabios, rigurosos y precisos. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional. Gracias por su paciencia, por compartir su sabiduría de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

A mis amigos y compañeros de viaje, hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de vida, no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles y por compartir horas de estudio. Gracias por estar siempre allí.

Karina

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Limitaciones y Delimitaciones.....	4
1.3. Problema General de Investigación.....	4
1.4. Problemas específicos de investigación.....	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.6. Justificación	5
1.6.1. <i>Justificación teórica</i>	5
1.6.2. <i>Justificación metodológica</i>	5
1.6.3. <i>Justificación práctica social</i>	5

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Antecedentes Históricos.....	9
2.3. Referencias Teóricas	10
2.3.1. <i>Modelo</i>	10
2.3.2. <i>Modelo de Gestión</i>	11
2.3.3. <i>Gestión</i>	13
2.3.4. <i>Gestión financiera</i>	13
2.3.5. <i>Planificación</i>	13

2.3.6. <i>Estrategia</i>	15
2.3.7. <i>Planificación financiera</i>	16
2.3.8. <i>Diagnóstico situacional</i>	17
2.3.9. <i>Matriz DAFO FODA</i>	17
2.3.10. <i>Análisis externo</i>	18
2.3.11. <i>Análisis interno</i>	19
2.3.12. <i>Análisis del entorno general PEST</i>	19
2.3.13. <i>Direccionamiento estratégico</i>	20
2.3.14. <i>Modelo CANVAS</i>	20
2.3.15. <i>Módulos del modelo CANVAS</i>	21
2.3.16. <i>Indicadores de Gestión</i>	24
2.3.17. <i>Las Microempresas</i>	25
2.3.18. <i>Remediación ambiental</i>	26
2.3.19. <i>Agroecología</i>	26

CAPÍTULO III.

3. MARCO METODOLÓGICO	28
3.1. Enfoque de investigación	28
3.2. Nivel de Investigación	29
3.3. Diseño de investigación	30
3.3.1. <i>Según la manipulación o no de la variable independiente.</i>	30
3.3.2. <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo.</i>	30
3.4. Tipo de estudio	30
3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	31
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
3.6.1. <i>Métodos de investigación</i>	31
3.6.2. <i>Técnicas de investigación</i>	32
3.6.3. <i>Instrumentos de investigación</i>	33

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
4.1. Resultados de la entrevista realizada al gerente de la microempresa	34
4.2. Análisis e interpretación de encuestas	36
4.2.1. <i>Análisis e interpretación de respuestas obtenidas de los colaboradores</i>	37

4.2.2.	<i>Análisis e interpretación de respuestas obtenidas de los clientes</i>	50
4.3.	Discusión general de resultados	63
4.4	Análisis FODA	65
4.4.1.	<i>Factores internos</i>	65
4.4.2.	<i>Factores externos</i>	66

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	72
5.1	Diseño y propuesta del modelo CANVAS para la microempresa “SIRAC”	72
5.2.1	<i>Módulo 1: Segmento de clientes</i>	72
5.2.2	<i>Módulo 2: Propuesta de valor</i>	73
5.2.3	<i>Módulo 3: Canales</i>	75
5.2.4	<i>Módulo 4: Relaciones con clientes</i>	77
5.2.5	<i>Módulo 5: Fuente de ingresos</i>	78
5.2.6	<i>Módulo 6: Recursos clave</i>	79
5.2.7	<i>Módulo 7: Actividades clave</i>	80
5.2.8	<i>Módulo 8: Asociaciones clave</i>	83
5.2.9	<i>Módulo 9: Estructura de costes</i>	84
5.3	Cuadro resumen de estrategias basado en el modelo CANVAS	85
5.4	Lienzo CANVAS propuesto para la microempresa “SIRAC”	89
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	93

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - 4: Resultados pregunta 1 colaboradores	37
Tabla 2 – 4: Resultados pregunta 2 colaboradores.....	38
Tabla 3 – 4: Resultados pregunta 3 colaboradores.....	39
Tabla 4 – 4: Resultados pregunta 4 colaboradores.....	40
Tabla 5 – 4: Resultados pregunta 5 colaboradores.....	41
Tabla 6 – 4: Resultados pregunta 6 colaboradores.....	42
Tabla 7 – 4: Resultados pregunta 7 colaboradores.....	44
Tabla 8 - 4: Resultados pregunta 8 colaboradores	45
Tabla 9 – 4: Resultados pregunta 9 colaboradores.....	46
Tabla 10 – 4: Resultados pregunta 10 colaboradores.....	47
Tabla 11 – 4: Resultados pregunta 11 colaboradores.....	49
Tabla 12 – 4: Resultados pregunta 1 clientes.....	50
Tabla 13 – 4: Resultados pregunta 2 clientes.....	52
Tabla 14 – 4: Resultados pregunta 3 clientes.....	53
Tabla 15 – 4: Resultados pregunta 4 clientes.....	55
Tabla 16 – 4: Resultados pregunta 5 clientes.....	56
Tabla 17 – 4: Resultados pregunta 6 clientes.....	57
Tabla 18 – 4: Resultados pregunta 7 clientes.....	59
Tabla 19 – 4: Resultados pregunta 8 clientes.....	60
Tabla 20 – 4: Resultados pregunta 9 clientes.....	61
Tabla 21 – 4: Resultados pregunta 10 clientes.....	63
Tabla 22 – 4: Análisis FODA, fortalezas de “SIRAC”	65
Tabla 23 – 4: Análisis FODA, debilidades de “SIRAC”	65
Tabla 24 – 4: Análisis FODA, amenazas de “SIRAC”	68
Tabla 25 – 4: Análisis FODA, oportunidades de “SIRAC”	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – 2. Organigrama interno de microempresa SIRAC.....	10
Figura 2 – 2. Principios del modelo de gestión.....	11
Figura 3 – 2. Tipos de modelo de Gestión	12
Figura 5 – 2. Matriz FODA.....	18
Figura 6 – 2. Lienzo modelo CANVAS.....	21
Figura 7 - 2. Clases de indicadores de gestión.....	25
Figura 8 – 5. Matriz BCG	74

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 - 4. Resultados pregunta 1 colaboradores	37
Gráfico 2 - 4. Resultados pregunta 2 colaboradores	38
Gráfico 3 - 4. Resultados pregunta 3 colaboradores	39
Gráfico 4 - 4. Resultado pregunta 4 colaboradores	40
Gráfico 5 - 4. Resultados pregunta 5 colaboradores	41
Gráfico 6 - 4. Resultados pregunta 6 colaboradores	43
Gráfico 7 - 4. Resultados pregunta 7 colaboradores	44
Gráfico 8 - 4. Resultados pregunta 8 colaboradores	45
Gráfico 9 - 4. Resultados pregunta 9 colaboradores	46
Gráfico 10 - 4. Resultados pregunta 10 colaboradores	48
Gráfico 11 - 4. Resultados pregunta 11 colaboradores	49
Gráfico 12 - 4. Resultados pregunta 1 clientes.....	51
Gráfico 13 - 4. Resultados pregunta 2 clientes.....	52
Gráfico 14 - 4. Resultados pregunta 3 clientes.....	54
Gráfico 15 - 4. Resultados pregunta 4 clientes.....	55
Gráfico 16 - 4. Resultados pregunta 5 clientes.....	56
Gráfico 17 - 4. Resultados pregunta 6 clientes.....	58
Gráfico 18 - 4. Resultados pregunta 7 clientes.....	59
Gráfico 19 - 4. Resultados pregunta 8 clientes.....	60
Gráfico 20 - 4. Resultados pregunta 9 clientes.....	62
Gráfico 21 - 4. Resultados pregunta 10 clientes.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

ANEXO B: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES

ANEXO C: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

ANEXO D: FOTOGRAFÍAS TOMADAS DURANTE LA VISITA A LA EMPRESA

ANEXO E: FLUJO GRAMA GENERAL DE PROCESOS DE LA MICROEMPRESA

ANEXO F: FOTOGRAFÍAS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA
MICROEMPRESA

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue proponer un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la microempresa “SIRAC” de la ciudad de Riobamba aplicando el modelo CANVAS, el cual permita mejorar la administración de la microempresa, eficiencia en los procesos y su interacción con el cliente. Se inició recopilando la fundamentación conceptual y teórica necesaria usando como fuente el análisis documental que permitió sustentar el diseño del modelo de gestión. Posteriormente se determinaron los problemas y procesos a ser modificados aplicando herramientas y técnicas de diagnóstico. Para lo cual se realizó un análisis estadístico y otro interno y externo que permitió recolectar información real acerca de los problemas detectados, determinando las respectivas causas y efectos. Para el análisis estadístico se utilizaron encuestas tanto a colaboradores como a clientes y una entrevista con el gerente, mediante las cuales se logró determinar que la microempresa tiene inconvenientes principalmente en la administración interna con la que actualmente está funcionando, atención al cliente, problemas en los procesos de producción y fuertes limitantes de los métodos de pago ofrecidos al cliente. Por lo que se pudo concluir que al proponer el Modelo de Gestión CANVAS, el cual se desarrolla en 9 módulos, la microempresa podrá impulsar su crecimiento y desarrollo dentro del mercado mediante la aplicación de una serie de estrategias establecidas. Se recomienda que se socialice, aplique y se verifique mediante el seguimiento el correcto funcionamiento del modelo de gestión propuesto, además que la gerencia y colaboradores realicen un análisis de escenarios, buscando evitar la aparición de posibles problemas a la hora de la implementación del modelo.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <CANVAS>, <MICROEMPRESA>, <ADMINISTRATIVO>, <FINANCIERO>, <CLIENTES>.

18-11-2022

2175-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main goal of this study was to propose an Administrative-Financial Management Model for the micro enterprise "SIRAC". The company is located in Riobamba and the CANVAS model will be used, which allows improving the administration of the microenterprise, efficiency in the processes and its interaction with the clients. . It began by compiling the necessary conceptual and theoretical foundation using documentary analysis as a source, which allowed supporting the design of the management model. Subsequently, the problems and processes to be modified were determined by applying diagnostic tools and techniques. For which a statistical analysis was carried out, as well as an internal and external one that allowed collecting real information about the problems detected, determining the respective causes and effects. For the statistical analysis, surveys were applied both to collaborators and clients and an interview with the manager of the microenterprise, through which it was possible to determine that the microenterprise has drawbacks mainly in the internal administration with which it is currently operating, customer service, problems in the production processes and strong limitations in the payment methods offered by the client. Therefore, it was possible to conclude that by proposing the CANVAS Management Model, which is developed in 9 modules, the microenterprise will be able to promote its growth and development within the market through the application of a series of established strategies. It is recommended that the correct functioning of the proposed management model be socialized, applied and verified through monitoring, as well as that management and collaborators carry out an analysis of scenarios, seeking to avoid the appearance of possible problems when implementing the model.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <CANVAS>, <ADMINISTRATIVE>, <FINANCIAL>, <CLIENTS>.



Luis Fernando Barriga Frey

Ci. 060301061-2

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el área económica administrativa, en el campo de las finanzas para la microempresa “SIRAC” fundada en 2017, misma que actualmente cuenta con 10 colaboradores. Se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, y se dedica a la comercialización de bienes y servicios dirigidos al sector agrícola estando presente en 13 provincias del país. El sector agrícola en el Ecuador tiene necesidades que se tornan dinámicas, problemáticas y complejas debido principalmente a la diversidad de suelos y microclimas existentes. Para solventar la problemática mencionada la microempresa “SIRAC” interviene con sus productos y servicios ayudando a suplir las necesidades de un sector de vital importancia para el país. Empresas como esta permiten a la sociedad certificar el consumo de alimentos de calidad y promover la sostenibilidad ambiental usando materia prima no contaminante y libre de sustancias químicas.

Para conocer el estado actual de la microempresa, así como su funcionamiento se aplicarán diferentes métodos de investigación documental, basándose en teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos, procesos y diferentes metodologías adquiridas durante la carrera identificando claramente problemas y puntos críticos para posteriormente presentar posibles soluciones enmarcadas en un adecuado modelo de gestión administrativo – financiero.

Luego de una visita a la microempresa y tomando en cuenta criterios expuestos por el Gerente General, colaboradores y clientes se puede comenzar con el análisis de la información obtenida donde se aprecia de mejor manera el estado actual de la organización, determinando los puntos críticos y procesos que pueden ser modificados con la finalidad de proponer soluciones que mejoren de manera integral la parte administrativa y financiera de la microempresa.

CAPÍTULO 1

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La inseguridad alimentaria y los precios elevados de los alimentos a nivel mundial amenazan con la prosperidad y la seguridad de muchos países en desarrollo. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) estima que 923 millones de personas pasaron hambre en el mundo el año pasado, 51 millones de ellas en Latinoamérica, sobre todo debido al incremento de los precios de los alimentos. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2021).

La crisis alimentaria en los últimos años se agudizó debido a factores como; repercusiones económicas, reducción de ingresos y crisis del mercado laboral, ocasionadas principalmente por la aparición del COVID-19. El informe Mundial sobre Crisis Alimentaria en el año 2021 revela un incremento significativo de población con inseguridad alimentaria aguda, definida por la FAO como la incapacidad de una persona para consumir alimentos adecuados poniendo en riesgo su vida o medios de subsistencia. (Red Mundial Contra las Crisis Alimentarias, 2021)

Según el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, la pandemia también trajo otros problemas como el empleo masivo e indiscriminado de productos antibióticos y promotores de crecimiento en los modelos industriales pecuarios. De hecho, muchos agroecólogos han denunciado los impactos de la agricultura industrial en la salud humana y en los ecosistemas. Los monocultivos a gran escala ocupan alrededor del 80% de los 1.500 millones de hectáreas en todo el mundo. Debido a su homogeneidad genética y por tanto baja diversidad ecológica, son muy vulnerables a las infestaciones de malezas, invasiones de insectos, epidemias de enfermedades y, recientemente, al cambio climático. (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2021)

En el artículo 281 de la Constitución de la Republica del Ecuador, denominado Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria, se establece que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades dispongan de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. (Asamblea Nacional Constituyente , 2008, p. 90)

La necesidad de tener un plan agrícola y de ejecutarlo es clave para que el país deje la dependencia del petróleo, ya que es un combustible fósil que contamina el medio ambiente, sobre todo tomando en cuenta la actual crisis alimentaria mundial. En el Ecuador el sector agrícola aporta con el 8% a la producción anual del país (PIB), sin embargo la actividad agropecuaria es la actividad laboral que genera empleo formal al 25% de la Población Económicamente Activa (PEA). (Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, 2019)

El sector agrícola del país tiene necesidades que se tornan dinámicas, problemáticas y complejas por la diversidad de suelos y microclimas existentes. Se debe satisfacer las necesidades nutricionales del cultivo, utilizando tecnología disponible, estudios más recientes en análisis de suelo, nutrición de suelos, y con las respuestas de estos, la aplicación de fertilizantes y mezclas. (Pino, Aguil, Polo, & Sisalema, 2018, pp. 7-9)

La microempresa “SIRAC” ubicada en la ciudad de Riobamba, y dedicada a la comercialización de bienes y servicios para el sector agrícola en el país ayuda a suplir las necesidades del sector con sus productos y servicios, ahí la vital importancia de empresas en esta área para el país.

Luego de una visita a la microempresa y tomando en cuenta criterios expuestos por el Gerente General, aparecen varios problemas, mismos que se explican a continuación. El mal manejo de documentación e información relevante, además de inconvenientes a la hora de delegar funciones, falta de claridad en los cargos de cada colaborador son las principales causas que han llevado a determinar que la microempresa cuenta con una mala administración.

Al no contar con procesos técnicos en la identificación de sus segmentos de mercado, “SIRAC” no cuenta con información acertada sobre las necesidades de sus clientes, no existe mayor interacción durante la venta y no tiene un adecuado contacto postventa para saber la satisfacción de estos, y así poder tener una retroalimentación que sirva para realizar mejoras en los productos y servicios.

Otro de los problemas identificados es la falta de métodos de financiamiento. El cliente está limitado a una sola forma de pago, lo que puede representar un obstáculo para adquirir los diferentes bienes y servicios que la microempresa oferta.

La gestión en los procesos internos con los que cuenta la microempresa no son los más adecuados, ya que concentra su entera atención en la producción y descuida otros aspectos importantes como la planificación, segmentación de mercado e innovación. A lo referido anteriormente, se suma la falta de control en el uso de recursos y tiempo en los procesos productivos, provocando que sean realizados de manera empírica sin conocer con claridad en que parte se gestiona la mayor cantidad de egresos.

Por lo que se hace imprescindible presentar una propuesta de un Modelo de Gestión

Administrativo – Financiero para la microempresa.

1.2. Limitaciones y Delimitaciones

El presente trabajo de investigación está desarrollado en el área económica administrativa, en el campo de las finanzas y tiene como aspecto un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la microempresa “SIRAC”., ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba: en la calle Alvarado 23-28 y Veloz y las bodegas ubicadas en la Parroquia San Juan a 15 minutos de la ciudad de Riobamba. Para la presente investigación se consideró analizar los últimos 2 años de gestión de la microempresa.

1.3. Problema General de Investigación

¿La propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero permitirá mejorar la administración de la microempresa, eficiencia en los procesos e interacción con los clientes de “SIRAC” ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2022?

1.4. Problemas específicos de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, se abordaron las siguientes interrogantes, con el objeto de determinar las variables a considerar:

- ¿Cuál es la fundamentación conceptual y teórica que sustente la propuesta de un modelo de gestión administrativo – financiero?
- ¿Cuáles son los principales problemas y procesos que deben ser resueltos o modificados por el modelo de gestión en la microempresa?
- ¿Cuál es el mejor modelo de gestión administrativo – financiero que responda eficientemente a las problemáticas detectadas en la microempresa?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la microempresa “SIRAC” de la ciudad de Riobamba aplicando el modelo CANVAS que permita mejorar la administración de la microempresa, eficiencia en los procesos y su interacción con el cliente para el año 2022.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Recopilar la fundamentación conceptual y teórica usando como fuente el análisis documental que permita sustentar el diseño de un modelo de gestión.
- Determinar los problemas y procesos a ser modificados en la propuesta del modelo de gestión para “SIRAC” aplicando herramientas y técnicas de diagnóstico para su respectiva solución.
- Estructurar un modelo de gestión administrativo y financiero basándose en el modelo CANVAS que sirva como herramienta para la resolución de los problemas identificados.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

Para realizar el presente Trabajo de Integración Curricular se toma como fuente de investigación la información documental directa e indirecta de diferentes autores, revistas, artículos científicos, proyectos de tesis, documentos digitales, páginas web, entre otros; que puedan aportar el contenido necesario y respalden la propuesta de un modelo de gestión administrativo – financiero para la microempresa “SIRAC” ubicada en el cantón Riobamba para el año 2022.

1.6.2. Justificación metodológica

En el presente Trabajo de Integración Curricular se aplicarán métodos de investigación documental, basándose en teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos, procesos y diferentes metodologías adquiridas durante la carrera, se realizará una investigación cualitativa, basada en hechos observados en la gestión actual de la microempresa “SIRAC”, identificando claramente problemas y puntos críticos para presentar posibles soluciones enmarcadas en un adecuado modelo de gestión administrativo – financiero.

1.6.3. Justificación práctica social

La microempresa “SIRAC” cuenta con 10 colaboradores, los productos que se ofertan permiten a la sociedad certificar el consumo de alimentos de calidad y promover la sostenibilidad ambiental usando materia prima no contaminante y libre de sustancias químicas, aportando al objetivo del Estado Ecuatoriano establecido en la Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria que

busca garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente. Siendo la mencionada ley de orden público, interés social y carácter integral e intersectorial, manteniendo el respeto a los derechos de la naturaleza y el manejo de recursos naturales en concordancia con los principios de sostenibilidad ambiental y buenas prácticas de producción. (Asamblea Nacional, 2010)

Lo antes mencionado conseguirá mantener el derecho de la sociedad al denominado buen vivir – *sumak kawsay* -. Al mismo tiempo, impulsará a otras empresas y microempresas del área a usar como referencia y punto de partida el modelo aplicado en el presente trabajo para diseñar modelos propios que se ajusten a la solución de problemas en las áreas administrativa y financiera, consiguiendo así llegar con sus bienes y servicios a todos los sectores rurales, pueblos indígenas y campesinos de una forma óptima (Asamblea Nacional Constituyente , 2008, p. 106).

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del presente trabajo se ha realizado una investigación documental, bibliográfica de proyectos similares en los últimos 5 años tomando como base de investigación los siguientes:

Tema: “AGROECOLOGÍA Y DESARROLLO LOCAL: FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN LOCAL EN LA ASOCIACIÓN RESSAK, PARROQUIA AYORA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA 2016, ECUADOR” (González & Quispe, 2017).

Conclusión: En la asociación “RESSAK” se identificó que la falta de un modelo de gestión de desarrollo local que contemple el proceso de la producción agroecológica genera un retraso en el tiempo de respuesta sobre las actividades requeridas. Entonces se define que los procesos deben tener una planificación efectiva por medio de un nuevo modelo de gestión de desarrollo local.

Se realizó una evaluación de la gestión local de la asociación para obtener de manera cualitativa, los niveles de cada estándar propuesto para el modelo. Se debe implementar un modelo que brinde a la asociación una guía direccional organizativa, estratégica y administrativa. Se propuso un modelo de gestión que se ajustó a las expectativas y requerimientos de la asociación. (González & Quispe, 2017)

Tema: “IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CIUDAD DE QUITO – PROVINCIA DE PICHINCHA” (Carvajal Cajas, 2018).

Conclusiones: El modelo CANVAS, encierra una gran cantidad de herramientas diseñadas para mejorar la gestión en empresas de cualquier tamaño, sin importar el sector empresarial. Para implementar esta metodología se requiere que la administración realice esfuerzos adicionales, por lo tanto, se puede asegurar que, si bien el modelo aporta grandes beneficios a las empresas, su aplicación no es fácil.

La metodología CANVAS, permite a las empresas gestionar su modelo de negocio de manera ordenada y eficiente, creando, proporcionando y captando valor mediante la gestión articulada de cada uno de los bloques con los que se visualiza el negocio; no obstante, para lograr este cometido los empresarios deben contar con una gran cantidad de recursos y mostrar apertura al cambio.

La pequeña industria en el Ecuador enfrenta graves inconvenientes internos y externos que afectan de forma directa a su desarrollo. Entre los factores internos más destacados se encuentran el manejo empírico de las empresas y la toma de decisiones sin sustentos técnicos; en cambio entre los factores externos más destacados se encuentran: las fuertes cargas impositivas, falta de financiamiento, altos costos en materias primas tanto nacionales como importadas, mano de obra costosa y con deficiente formación técnica.

La metodología CANVAS enfatiza en la necesidad que tienen las empresas de relacionarse con sus clientes para lograr sus objetivos estratégicos. En este sentido, la aplicación del eje Relaciones con los Clientes se convierte en una fortaleza que puede ser explotada manejándola de manera técnica, y no empírica.

El modelo CANVAS que se ha diseñado enfocado en la pequeña industria no podrá implementarse por completo dado que uno de sus bloques se encuentra relacionado de manera directa a la asociatividad, puesto que las pequeñas empresas no ven oportunidades en asociarse y se resisten a ella.

Finalmente, si bien la implementación de la metodología CANVAS en la pequeña industria podría significar un gran aporte en la gestión de sus modelos de negocio, actualmente no es implementable por completo, dado que las empresas no cuentan con los recursos suficientes; y, además los pequeños empresarios son resistentes al cambio, desconocen del tema y consideran que varias de las herramientas descritas en la metodología no les significarían beneficio alguno a sus empresas. (Carvajal Cajas, 2018)

Tema: “MODELO DE GESTIÓN FORMATIVA DE UNA CULTURA AGROECOLÓGICA SUSTENTABLE.” (Carracedo, Pérez, & Ortega, 2018).

Conclusión: El trabajo propone, un modelo de gestión formativa agroecológica sustentable que fundamenta, una formación cultural agroecológica sustentable, que ha de desarrollarse en los agricultores en su propio ámbito laboral.

La gestión formativa agroecológica sustentable se modela a partir de la sistematización de la cultura agroecológica sustentable, elemento que dinamiza y da coherencia a todo el proceso. La relación dialéctica entre el rescate de la cultura productiva agroecológica tradicional y la apropiación de la cultura agroecológica universal condiciona y media la formación de la cultura agroecológica y su sistematización para el logro de una cultura sustentable en los agricultores.

La proyección social de las transformaciones del agro ecosistema está condicionada por la relación dialéctica entre las propias transformaciones agroecológicas y una práctica

productiva intencionalmente sustentable, lo que reafirma el carácter humano de la sustentabilidad.

Se revela, entonces, que la regularidad esencial de la gestión formativa de una cultura agroecológica sustentable está expresada en que la sistematización de cultura agroecológica sustentable se constituye en un constructo humano, eje dinamizador de la relación dialéctica entre la formación de la cultura agroecológica y la proyección social de la transformación del agro ecosistema. (Carracedo, Pérez, & Ortega, 2018)

2.2. Antecedentes Históricos

La microempresa de Servicios de Ingeniería, Remediación Ambiental y Construcción “SIRAC” fue fundada en diciembre del 2017, está constituida y establecida legalmente en el SRI. Gerenciada por el Ing. Jean Insuasti Benítez, mismo que al finalizar sus estudios académicos decidió iniciar con “SIRAC” y reforzar sus conocimientos en riego, fertilización, producción de plantas y construcción de invernaderos.

La sede de la microempresa “SIRAC” se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, parroquia Maldonado, en la Calle Alvarado 23-28 y Veloz, y sus bodegas se ubican en la parroquia San Juan, a 15 min. de Riobamba, vía a Guaranda, Av. Simón Bolívar SN. Actualmente tiene presencia en otras 13 provincias del país.

“SIRAC” es una microempresa constituida para desarrollar actividades agroecológicas de producción agrícola, asistencia técnica, construcción, previsión y servicios; ofrece una gran variedad de productos y servicios acordes a la demanda actual entre los que se destacan los insumos agrícolas, las plantas y semillas, equipos, químicos y herramientas para la producción agrícola, el diseño técnico y construcción de infraestructura.

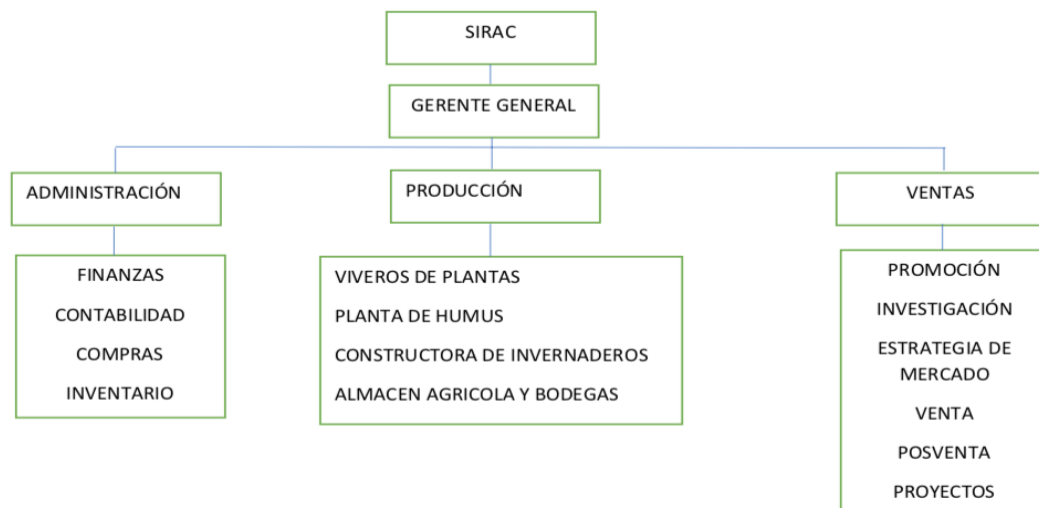


Figura 1 – 2. Organigrama interno de microempresa SIRAC

Realizado por: SIRAC, 2022

La figura 1 – 2 muestra la organización interna de la microempresa, la cual cuenta con un total de 10 empleados, de los cuales 1 labora en el área gerencial, 3 en área administrativa, 4 en el área de producción y 2 en el área de ventas.

2.3. Referencias Teóricas

2.3.1. Modelo

Según (Pérez Porto, 2022, p. 14) la palabra modelo no tiene un sólo uso o significado sino varios. Uno de ellos lo define como aquello a lo que se toma como referencia para tratar de producir algo igual, en este caso se podría considerar como un arquetipo, pudiendo este también ser simbólico. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas es susceptible de imitación o reproducción total o parcial. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Por otra parte (Royero, 2009, p. 25) lo define como un conjunto de procesos que parten de las áreas claves dentro del sistema organizacional con la finalidad de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización.

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, describe determinada forma de ver ciertos aspectos de una situación real tomando únicamente los elementos relevantes de esta.

2.3.2. Modelo de Gestión

Para (Román, 2018, p. 12) un modelo de gestión: “Es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema.”

De acuerdo con (Alvarez, 2017, p. 23) para definir un modelo de gestión es necesario en primer lugar hablar de la planeación estratégica como una herramienta de Dirección. Los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora. Se puede decir entonces que un Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Un Modelo de Gestión es un referente estratégico.

Básicamente un modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con la finalidad de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Por lo general, un modelo de gestión depende de las prioridades de la empresa con la que se está trabajando.

Principios del Modelo de Gestión

Un modelo de gestión cuenta básicamente con cuatro principios como se muestran en la figura 2 – 2, de los cuales dos son los fines y los dos restantes son los medios para llegar a los mencionados fines. (Alvarez, 2017, p. 14)

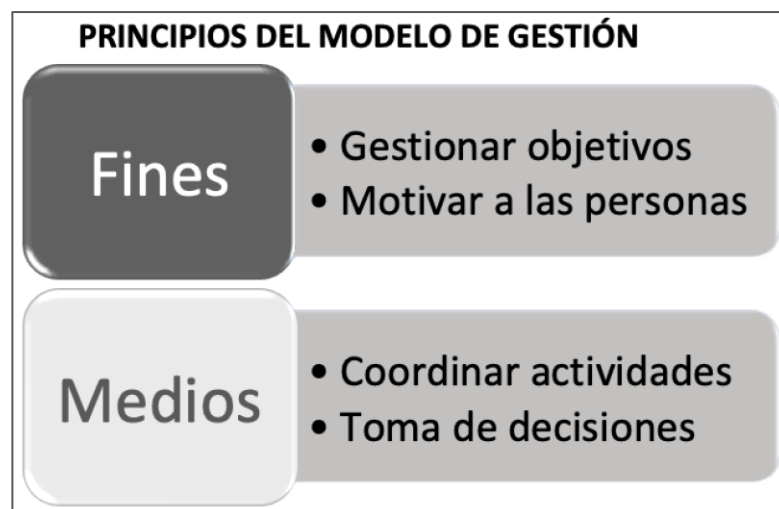


Figura 2 – 2. Principios del modelo de gestión

Realizado por: (Alvarez, 2017)

La gestión de los objetivos suele hacerse directamente y se va a emplear para alcanzar los objetivos planteados que permitan mejorar las problemáticas detectadas.

En cuanto a la motivación del personal se puede tener un empleado motivado solo por el dinero, que solo funciona bajo amenazas, apático, pesimista, necesitado de dirección para realizar sus funciones y por otra parte un empleado ambicioso, flexible, optimista, capaz de resolver conflictos, valoran los logros obtenidos por ellos mismos. Se busca detectar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados para mantenerlos motivados.

La toma de decisiones se realiza en base a una jerarquía existente en la institución ya que exige responsabilidad por parte de los funcionarios con más experiencia y grado de conocimiento que son generalmente quienes toman las decisiones. En “SIRAC” según el organigrama de la figura 1 - 2 se puede comprender según las jerarquías quienes deben tomar decisiones sobre distintas áreas.

Tipos de modelo de Gestión

Mediante una serie de investigaciones realizadas a diferentes compañías se han llegado a identificar cuatro modelos de gestión que se muestran en la figura 3 - 2.

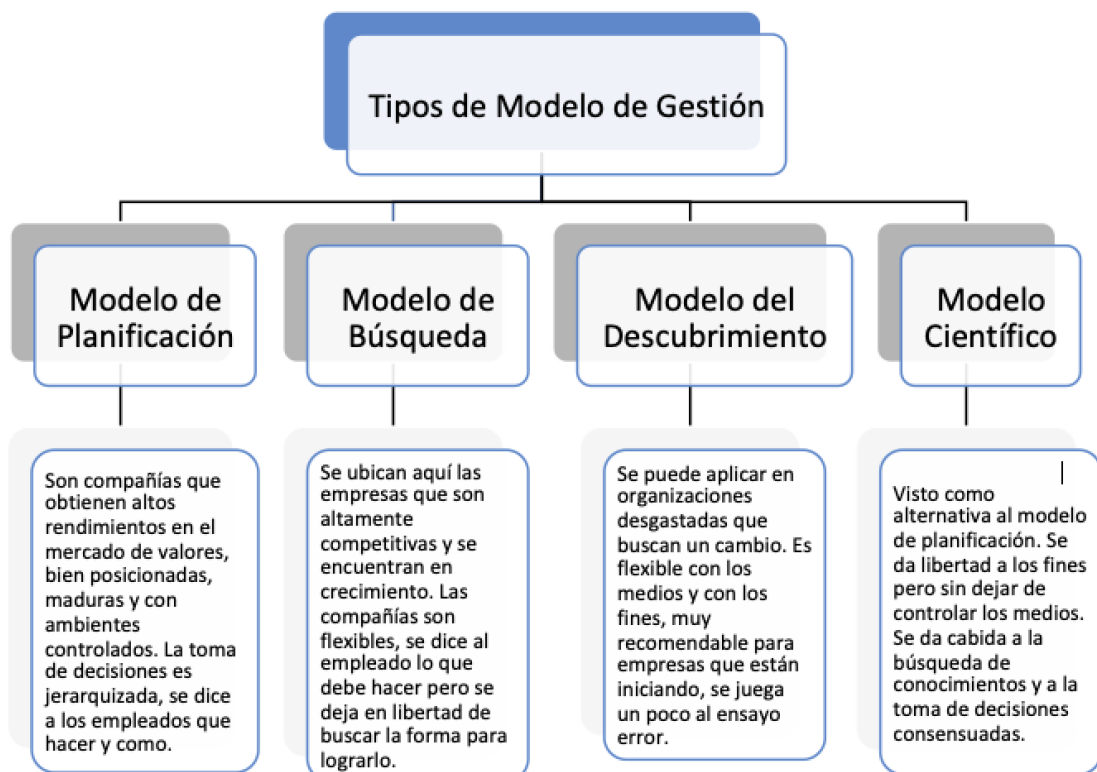


Figura 3 – 2. Tipos de modelo de Gestión
Realizado por: (Alvarez, 2017)

El modelo más adecuado según el tipo de empresa del presente análisis es el modelo del descubrimiento, ya que al ser una microempresa que está iniciando y recorriendo terrenos muy cambiantes, el modelo ayudará a recoger experiencias y pensamientos de otros que a futuro pueden ser muy útiles.

2.3.3. Gestión

La Gestión consiste en la correcta disposición de recursos generalmente escasos que se encuentran en una organización con el fin de maximizar su rendimiento, llevando a cabo una serie de actividades. Es así como la gestión implica un actuar, una propensión a hacer algo, este trabajo debe ser realizado por alguien. La Gestión consiste en lograr que alguien más realice aquello que se pretende, esta se encontrará en cabeza de los gestores o líderes a quienes se quiere seguir. (Alvarez, 2017, pp. 11-12)

2.3.4. Gestión financiera

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. (Padilla Córdoba, 2012, pág. 2).

2.3.5. Planificación

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción (Koontz & Weihrich, 2012, p. 24).

Dicho procedimiento constituye la base de su razón de ser y la guía de su accionar, por lo que resulta esencial para toda empresa; tiende un puente entre el punto donde se está y aquel a donde se quiere llegar. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 25)

“La planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica posible”. (Bonilla & Molina, 2006, p. 34).

Principios de la planificación

De acuerdo con (Luna González, 2016, pp. 27, 28) al planificar, se deben considerar los siguientes principios:

- **Objetividad y cuantificación:** Al planear es necesario tener como base fundamental información real, razonamientos precisos y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base.
- **Factibilidad:** Plan que debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sea posibles de lograrse, la planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Flexibilidad:** Al momento de culminar con la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones.
- **Unidad:** Los planes deben enfocarse en toda la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategia:** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y de esta forma se logre correctamente la finalización de los periodos definidos.

Características de la planificación. Según (Costa, 2016, p. 11) las características más importantes de la planificación son:

- Es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- Está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- Es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

- Es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- Es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- Es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- Es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- Es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2.3.6. Estrategia

Etimológicamente el vocablo estrategia proviene de “estrategas” que se define como el que dirige o guía; siendo la capacidad y habilidad para regir un asunto hasta conseguir el objetivo, misión y visión, actuando con ética profesional en los negocios; además de ser los modelos para alcanzar los fines. (Luna González, 2016, p. 6)

De acuerdo con (Pedros & Gutiérrez, 2012, p. 10) una estrategia es el modelo o plan que se integra a los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente, una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la aplicación de los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de adversarios inteligentes.

Según (Hill, 2007, p. 20) una estrategia bien formulada y aplicada con éxito ayuda a una empresa a alcanzar su competitividad estratégica y crea valor. Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

Características de la estrategia

En la figura 4 - 2 se detallan las cuatro características que según (López & Medina, 2011, p. 13) tiene una estrategia:

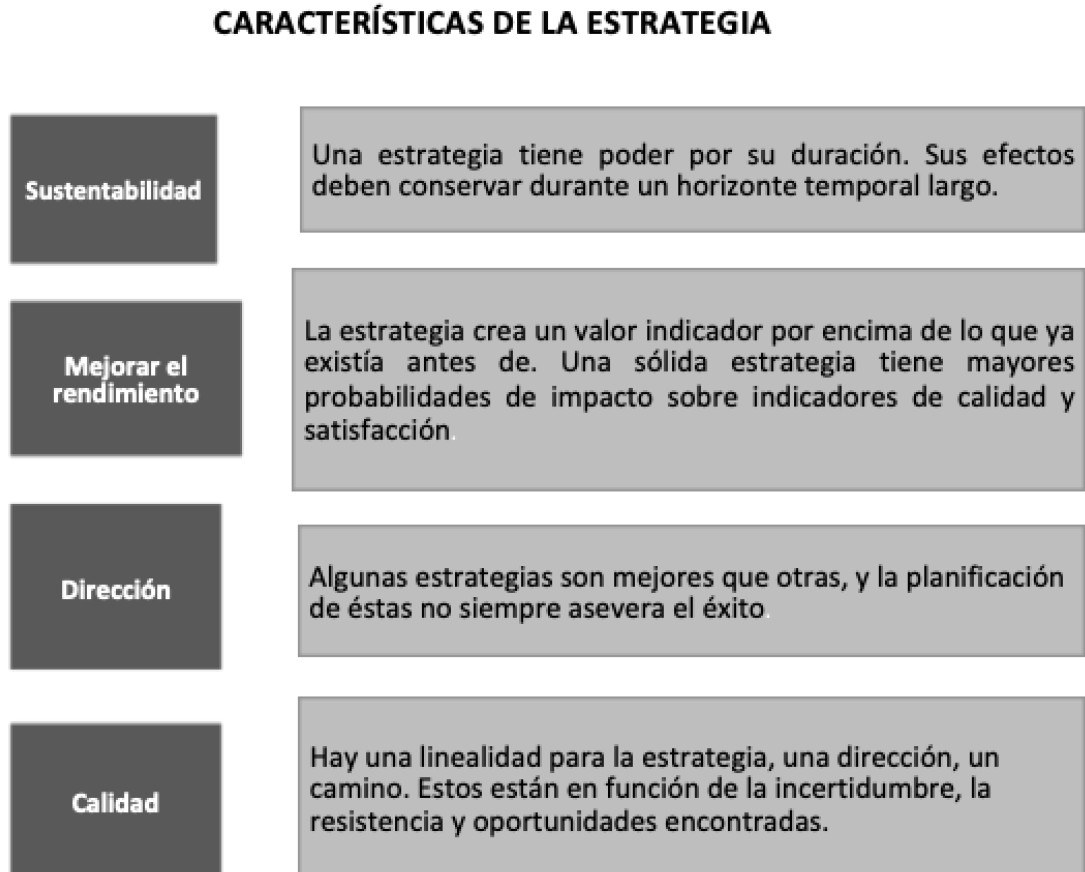


Figura 4 - 2. Características de la estrategia

Realizado por: (López & Medina, 2011)

2.3.7. *Planificación financiera*

El autor (Robles, 2012, p. 17) refiere que la planificación financiera es una técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización o empresa, que permite la visualización de los resultados de manera anticipada.

Por otro lado, (Sánchez, 2006, p. 17) define la planificación financiera como un proceso transversal en la empresa que permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer recursos (inversiones), la estructura de capital (capital, préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas.

Sólo a través de la planificación financiera, es posible materializar los efectos financieros de las decisiones estratégicas y operativas que se han tomado previamente, durante y después de poner en marcha el proyecto de creación de empresas, por lo que precisamente en este sentido es que la planificación financiera adquiere real importancia; como una herramienta de gestión empresarial que ayuda a mejorar los resultados financieros y decisiones que se tomen al interior de la organización, así como su repercusión en la creación de empresas sostenibles en el tiempo, con lo cual se podría hablar de una cultura de generación de valor en estas nuevas unidades económicas (Correa & Jaramillo, 2007, p. 31)

Revisando la literatura sobre planificación financiera se puede encontrar una coincidencia de los autores en cuanto a la importancia de esta herramienta administrativa en el ciclo de gestión empresarial, teniendo en cuenta que tiene como objetivo minimizar riesgos y aprovechar oportunidades y recursos financieros, en los diferentes niveles de toma de decisiones y proyección estratégica.

2.3.8. *Diagnóstico situacional*

El autor (Trigueros Estrada, 2014, p. 16) señala que “el diagnóstico situacional es proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento presente y de obtener información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico”

El Diagnóstico Situacional determina la combinación adecuada de recursos para hallar la solución de un problema o necesidad con el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de esta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional (Remuzgo, 2005, p. 13).

2.3.9. *Matriz DAFO FODA*

Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, una de ellas es la matriz FODA o DAFO. Es común sugerir a las compañías identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se tiene a la matriz FODA,

mostrada en la figura 5 - 2, una herramienta moderna para el análisis de la situación, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 28).

	De Origen Interno	De Origen Externo
Puntos Débiles	DEBILIDADES	AMENAZAS
Puntos Fuertes	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Figura 5 – 2. Matriz FODA

Fuente: (Koontz & Weihrich, 2012)

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización (Koontz & Weihrich, 2012, p. 29).

2.3.10. Análisis externo

El ambiente externo presente y futuro de una empresa debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa (Koontz & Weihrich, 2012, p. 31).

Para el análisis situacional externo es necesario abarcar distintas variables y elementos que a su vez contienen factores a tomar en cuenta, entre estos elementos están:

- Análisis del entorno

- Análisis de sector
- Análisis de los competidores
- Análisis de la distribución
- Análisis del mercado y de los clientes

(Vicuña, 2017, p. 15).

2.3.11. Análisis interno

El ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura, el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes. (Howard, Pollock, & Gorman, 1999, p. 39)

2.3.12. Análisis del entorno general PEST

El análisis PEST según (Pedros & Gutiérrez, 2012, pp. 32-34) consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Permite estudiar el impacto de los factores externos en diferentes organizaciones. Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones ni siquiera entre aquellas cuya actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector o actividad.

Los factores claves del entorno deben ser relevantes en el sector, tener un gran impacto, se debe considerar la evolución y las oportunidades o ventajas que podrían generar. En el análisis se definen cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

Factores Económicos. Estos factores deben haber tenido una evolución e influencia importante en el entorno donde se desarrolla la empresa. Existen varios factores económicos dentro de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante; se puede mencionar alguno de ellos como la demanda del producto, la inflación, los costes de la energía, entre otros.

Factores Tecnológicos. Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Los factores tecnológicos pueden ser: acciones del gobierno, innovaciones, internet, comercio virtual, entre otras.

Factores Políticos. Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar los intereses de una compañía. Entre los factores políticos tenemos: incentivos públicos y legislación referente a varios ámbitos.

Factores Sociales. La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población, entre otros.

2.3.13. *Direccionamiento estratégico*

Según (Camacho, 2002, p. 12), el direccionamiento estratégico “Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto quiere decir que la dirección estratégica es más que la mera y tradicional planeación, puesto que aporta más elementos a los gerentes con el fin de que estén listos para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

2.3.14. *Modelo CANVAS*

El modelo CANVAS toma su nombre de la palabra lienzo en inglés y fue creado por Osterwalder en el año 2004. Es un modelo con una metodología práctica y sencilla que busca el análisis integral de una organización, es decir analizarla como un todo, posteriormente ese análisis se tomará como base para desarrollar diferentes modelos de negocios. El objetivo fundamental de un modelo CANVAS es agregar valor a la idea empresarial inicial. Este modelo se fundamenta en la innovación y en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 13)

En el centro del modelo CANVAS existe una propuesta de valor, que es lo que diferencia a una empresa de otra en el mercado. Esa propuesta de valor ha de trasladarse a los clientes a través de unos canales, todo ello como un instrumento hacia el exterior de la empresa. Por otra parte, en el interior de la empresa, existe la parte de actividades y recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente se debe estudiar en el negocio, la parte crítica dentro del modelo de negocio, y los socios clave con los que se va a trabajar. Además, en el mismo perfil de importancia, se valoran, la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio. Se puede apreciar el lienzo del modelo en la figura 6 – 2. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 44)

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	

Figura 6 – 2. Lienzo modelo CANVAS

Realizado por: Suarez, Karina. 2022

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 44)

Según (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 16) la mejor manera de describir el modelo es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Los nueve módulos cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

2.3.15. Módulos del modelo CANVAS

El modelo simplificado propuesto por (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 20 - 40) se vuelve sencillo de implementar cuando se conocen los nueve módulos que lo componen. Los nueve módulos descritos a continuación forman la base de una herramienta útil que es el lienzo del modelo.

Segmentos de mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y a los que no. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 20)

Propuestas de valor: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento del mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente escoja a una empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una

necesidad. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 22 -23)

Canales: Representan a los modos en los que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Los puntos de contacto entre la empresa y el cliente desempeñan un papel primordial en la experiencia del cliente.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 27 -28)

Relaciones con clientes: Este módulo describe los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece con los determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 30 -31)

Fuentes de ingresos: El módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos del mercado. Las empresas deben determinar el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, así la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada uno de los segmentos de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 34)

Recursos clave: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione. Todos los modelos requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo requiere recursos clave diferentes,

pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 35)

Actividades clave: Aquí se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave se pueden dividir en tres categorías, producción, plataforma y resolución de problemas. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 37)

Asociaciones clave: En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las asociaciones y alianzas que hacen las empresas son muy importantes para el modelo de negocios, se realizan por múltiples motivos entre los cuales tenemos optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 38 - 39)

Con el contexto previo es importante considerar que “SIRAC” debe analizar los beneficios que puede traer a la microempresa una alianza donde se puedan negociar insumos de alta calidad a precios convenientes para crear propuestas de valor, de tal manera que los proveedores de dichos insumos puedan tener la tranquilidad de contar con ventas seguras. Además, es fundamental contar con asociaciones de canales de distribución donde se buscará que los canales se fidelicen con la microempresa gestionando de mejor manera su propuesta de valor y así los segmentos de mercado cuenten cada vez con un mejor servicio. En este sentido se debe analizar de manera objetiva las asociaciones o alianzas estratégicas a su alcance con la finalidad de ejecutarlas y buscar el mayor beneficio posible para la entidad.

Estructura de costes: En este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 40)

2.3.16. Indicadores de Gestión

Un Indicador de gestión es un instrumento de medida que se expresa de manera cuantitativa al observar el comportamiento y desempeño de un proceso, proyecto u organización y que al ser comparado con algún referente permite detectar desviaciones. Al establecer un modelo de gestión se trazan objetivos y metas que deben ser observados y controlados, la función de un indicador es revisar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, detectar fallos en el proceso y poder emplear acciones correctivas. (Alvarez, 2017, p. 20)

Lo que hace valioso a un indicador de gestión es que proporcionan un panorama de la situación de un proceso en un determinado momento, permitiendo actuar y predecir tendencias positivas o negativas sobre el desempeño de este. Proporcionan retroalimentación a la organización de forma inmediata, en muy corto plazo permitiendo una reacción correctiva.

Características de los indicadores

Para que un indicador pueda cumplir su objetivo de mostrar cumplimiento y avance de un determinado objetivo este debe cumplir con ciertas características: (Alvarez, 2017, p. 20)

Accesibles: se mide sin necesidad de implicar demasiados costos o recursos.

Entendible: debe ser de fácil comprensión para aquellos que lo utilicen.

Participativo: los usuarios deben contribuir en su construcción y además se les debe formar para su ejecución. Esta es tal vez la mejor opción de involucrar a los empleados en su cumplimiento.

Útil: no se deben formular indicadores al azar, ni es necesario tener gran cantidad de ellos, solo se deben tener aquellos realmente convenientes.

Oportunos: que conduzcan a una recolección de datos a tiempo, así como su análisis.

Preciso: ajustados a la realidad, veraz, con un margen de error aceptable.

Clases de indicadores

De acuerdo con (Alvarez, 2017) existen 5 clases de indicadores que se detallan en la figura 7 - 2.

Clases de indicadores	Indicadores de cumplimiento	Se encuentran relacionados con la ejecución de tareas o trabajos asignados.
	Indicadores de evaluación	Tienen que ver con el rendimiento de una tarea, trabajo o proceso, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
	Indicadores de eficiencia	Estos indicadores se encuentran orientados a la medida y mejora del rendimiento.
	Indicadores de eficacia	Miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
	Indicadores de gestión	Evalúa en forma global el cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico partiendo de sus funciones

Figura 7 - 2. Clases de indicadores de gestión.

Realizado por: (Alvarez, 2017)

Para el presente trabajo de investigación se emplean indicadores que pertenecen a todas las clases descritas en la figura 7 - 2 de acuerdo con las soluciones específicas planteadas para los problemas que fueron detectados.

2.3.17. Las Microempresas

Una empresa lo conforman un grupo de personas con una meta en común, incorporados en un conjunto de relaciones de responsabilidad, autoridad y los principios de la organización, (Lozada & Cevallos, 2016, p. 15).

Generalmente el origen de las microempresas parte de la necesidad de personas que carecen de un empleo estable, sin embargo, ellas reconocen tener habilidades y aptitudes que pueden transformar en emprendimientos, capaces de generar actividades que les permitan tener ingresos, los que al mismo tiempo facilitan el desahogo económico de sus familias y generan otras posibilidades de trabajo a sectores menos favorecidos de la población. (Sumba & Santistevan, 2018, p. 27)

En el interior de una empresa se produce una acumulación de patrimonio, conocimientos, cultura, valores profesionales y morales, que tienen como protagonistas a todas las personas que la integran, (Carranco, 2017).

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad. (Sumba & Santistevan, 2018, p. 28)

2.3.18. Remediación ambiental

En base a (Suarez, 2013, p. 6) se puede definir a la Biorremediación como el uso intencionado de microorganismos para biodegradar contaminantes existentes en el aire, el agua y el suelo, eliminando o mejorando la eficiencia de las zonas contaminadas con los procesos degradativos de los contaminantes.

Mientras que los tratamientos físicos y buena parte de los químicos están basados en transferir la contaminación entre medios gaseoso, líquido y sólido, en la Biorremediación se transfiere poca contaminación de un medio a otro. Es una tecnología poco invasiva y generalmente no requiere componentes estructurales o mecánicos que signifiquen una amenaza para el medio. Comparativamente, es económica, viable y al tratarse de un proceso natural, suele tener aceptación por parte de la opinión pública.

En la actualidad, la Biorremediación enfrenta un nuevo reto, el de convencer a las compañías y a los organismos oficiales de su alto potencial. En algunos países, la Biorremediación fue una técnica poco reconocida y marginada, hoy en día se ha convertido en una verdadera industria.

2.3.19. Agroecología

La agroecología representa a un poderoso sistema que, ayuda a explorar los vínculos entre la agricultura y la salud, demostrando que la forma en que se practica la agricultura puede mejorar el bienestar o, por el contrario, si se la practica desde el deterioro como lo hace la agricultura industrial, puede generar grandes riesgos y daños para la salud y el ambiente.

La agroecología tiene el potencial de producir localmente gran parte de los alimentos necesarios para las comunidades rurales y urbanas, particularmente en un mundo amenazado por el cambio climático y otros disturbios, como las pandemias.

La transición hacia la agroecología para una agricultura socialmente más justa, económicamente viable, ambientalmente sana y saludable será el resultado de la confluencia entre movimientos sociales rurales y urbanos, que en forma coordinada trabajen para la transformación radical del sistema alimentario globalizado que está colapsando.

Es sabio en estos días reflexionar sobre el hecho de que los ecosistemas sostienen las economías (y la salud); pero las economías no sustentan los ecosistemas. El COVID-19 nos recuerda que el tratamiento irrespetuoso de la naturaleza, incluida la biodiversidad de plantas y animales, tiene consecuencias profundas y cuando se ve perjudicada. (Altieri & Nicholls , 2020)

CAPÍTULO III.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

Mixto.

De acuerdo con (Ortega, 2018, p. 26), el enfoque de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos.

El enfoque del presente trabajo de investigación utiliza la metodología de investigación mixta, es decir cualitativa y cuantitativa, porque a partir de las ideas, cifras, opiniones y datos encontrados en la microempresa “SIRAC” se abre el análisis estadístico y no estadístico de la información que se interpreta de una forma subjetiva al igual que objetiva de una manera lógica y fundamentada.

En el presente trabajo de investigación se usará como indicadores cualitativos los siguientes:

- Nivel de uso de canales de comunicación (correo electrónico y redes sociales)
- Nivel de satisfacción post-venta de los clientes.
- Nivel de satisfacción de la atención brindada por la microempresa.
- Nivel de detalles y especificaciones técnicas de los productos y servicios ofertados.

En cuanto a los indicadores cuantitativos, se utilizarán los siguientes:

- Número de segmentos de mercado identificados.
- Número de productos estrella y sus innovaciones.
- Número de objetivos cumplidos en relación a planificados.
- Número de clientes nuevos adquiridos por recomendaciones.
- Número de clientes nuevos adquiridos mediante planes de marketing y publicidad.
- Número de clientes registrados en base de datos con sus respectivas direcciones.
- Número de clientes registrados en la base de datos de clientes frecuentes.
- Número de fuentes alternativas de financiamiento.
- Número de métodos de pago disponibles para los clientes.
- Número de servicios implementados para mejorar la atención al cliente.

- Número de estudios de mercado realizados para la toma de decisiones.
- Número de procesos administrativos aplicados.
- Porcentaje de conocimiento y aprobación del manual de políticas internas por parte de los colaboradores.
- Número de documentos correctamente clasificados.
- Porcentaje de tiempos de producción.
- Número de alianzas realizadas.
- Capital contable.
- Costos Fijos Totales.

3.2. Nivel de Investigación

Exploratorio.

(Nieto, 2018, p. 19) señala que el nivel de investigación exploratorio sirve “para familiarizarnos con fenómenos desconocidos, obtener información para llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos, situaciones de estudio y, relaciones potenciales entre variables.”

El nivel de investigación exploratorio en este caso permitirá un primer acercamiento a los problemas que se pretende dar solución, mismos que no se han desarrollado previamente. Al partir de la situación actual de la microempresa, se podrá enfocar posteriormente en el nivel de investigación explicativa permitiendo encontrar las causas y efectos de los problemas existentes.

Descriptivo

Para (Abreu, 2015, p. 208) en el nivel de investigación descriptivo se debe realizar una exposición bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia pudiendo esta ser narrativa, numérica y/o gráfica. Busca un conocimiento inicial de la realidad que parte de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de la información aportada por otros autores, se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad basados en los criterios establecidos por la academia.

Este método forma parte de este documento porque mediante las entrevistas y encuestas se obtiene información real de la microempresa, la misma que posteriormente pasa a ser tabulada y procesada para narrar cada una de las preguntas con su respectiva explicación.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente.*

No experimental.

El diseño no experimental “es aquel que se realizará sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Escamilla, 2020, p. 34).

El presente trabajo de investigación utiliza el diseño no experimental porque analiza la información real de la microempresa “SIRAC” sin manipularla, tomando en cuenta variables que permitan evaluar su comportamiento. El diseño no experimental permite también la obtención de datos de una manera directa que serán analizados posteriormente para obtener resultados relevantes.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo.*

Diseño Transversal:

Este tipo de investigación recolectan los datos en un solo momento, y por una sola vez. Su propósito es describir las variables y estudiar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esta investigación es como una “radiografía” en un momento dado del problema que se está desarrollando y puede ser: descriptiva o de correlación, según como este el problema planteado (Cabezas, Naranjo, & Torres, 2018, p. 22)

El tipo de estudio de investigación utilizado en el presente trabajo es transversal ya que se limita al uso de datos o información obtenidos en un período de tiempo determinado y se realiza el diseño del modelo de gestión para un tiempo previamente definido.

3.4. Tipo de estudio

Documental

El estudio documental persigue recopilar la información con el objetivo de enunciar las teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos y procesos. Este tipo de información se la

extrae a través de un nivel investigativo de tipo exploratorio. Con la finalidad de familiarizarnos con los conocimientos existentes dentro del campo al que pertenece el objeto de estudio de investigación (Cabezas, Naranjo, & Torres, 2018, p. 28).

El presente trabajo de investigación se lo realizará basado en un tipo de estudio documental debido al uso de diversas fuentes bibliográficas de consulta como artículos científicos, revistas y libros digitales que sirvan de soporte para el marco teórico y la conceptualización del modelo de gestión para la microempresa “SIRAC”.

3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población de la investigación constituye todos los directivos, empleados y también clientes de la microempresa “SIRAC”. Los funcionarios de la microempresa son una población muy reducida por lo tanto se toma en cuenta a todos ellos para el presente documento con el objeto de tener una mejor y amplia apreciación de la problemática institucional. Para el caso de los clientes, se sabe que en promedio la microempresa tiene 25 clientes por mes, al ser un universo pequeño se busca abarcar la totalidad de clientes por mes para obtener resultados de calidad.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos de investigación

Inductivo.

De acuerdo con (Rodríguez & Pérez, 2017, p. 33), el método inductivo se basa en la inducción y es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.

El método inductivo se utilizará para analizar los diferentes casos o problemas particulares aparentemente aislados e identificar la fuente común y así poder generar soluciones que resuelvan eficazmente los problemas de la microempresa “SIRAC”.

Deductivo.

Es un proceso del pensamiento en el que, de afirmaciones generales, se llega a afirmaciones particulares que aplican las reglas de la lógica. Mediante este procedimiento, se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como

silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión. (Dávila, 2006, p. 14)

Mediante la indagación para la búsqueda de soluciones a los problemas que presenta la microempresa se va a partir de la información general con el fin de llegar a las situaciones específicas o particular de esta.

3.6.2. Técnicas de investigación

Entrevista

La entrevista es generalmente una conversación que se la realiza entre 2 personas, uno el entrevistador y otro el entrevistado con la finalidad de obtener información. Las preguntas previamente analizadas, pueden ir registradas en un cuestionario o bien se puede usar una grabadora para el registro de información obtenida. (Torres, Paz, & Salazar, 2019, p. 29)

Se realiza una entrevista al gerente de la microempresa “SIRAC” en donde se abordan temas referentes al estado actual, administración, manejo de clientes y procesos que desempeña la microempresa, así como los problemas que han surgido en el transcurso de tiempo de funcionamiento de la misma.

Previamente se realizó un banco de preguntas, con el fin de optimizar el tiempo, sin embargo, durante la entrevista surgen algunas otras interrogantes que aportaron información cualitativa importante para el desarrollo de este trabajo.

Encuesta

La encuesta es una investigación que se realiza sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas. (Torres, Paz, & Salazar, 2019, p. 31)

Se aplica esta técnica de investigación en este trabajo para poder recopilar información de la población y muestra definidas anteriormente. Esta técnica es asistida mediante un cuestionario que se lo prepara con anterioridad con el propósito de obtener información precisa tanto de colaboradores como de clientes de la microempresa.

Observación

La observación es una técnica utilizada para el registro visual y verificable de lo que se busca conocer; es decir, es captar de la manera más imparcial coordinada y lógica posible, lo que ocurre en realidad, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde un aspecto científico; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común maneja el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades. (Campos & Lule, 2012, pp. 45-60)

Se manejará esta técnica para constatar el comportamiento real de los diversos componentes que conforman la microempresa.

3.6.3. Instrumentos de investigación

Guía de entrevista

De acuerdo con (López & Fachelli, 2015, p. 38), una guía de entrevista viene a ser un protocolo para el encuestador empleado desde la elección hasta la finalización de la entrevista, incluye la selección de los temas, la introducción de material, los filtros, que van conectados con el conocimiento del cuestionario.

Para el presente trabajo se realizó una guía de la entrevista con preguntas abiertas que intenten obtener información referente la situación actual y problemas que presenta la microempresa. Las 10 preguntas de la guía fueron utilizadas en una entrevista con el gerente de la microempresa “SIRAC”, el Ing. Jean Insuasti Benítez.

Cuestionario de encuesta

Un cuestionario se define como el instrumento estandarizado que se emplea para la recogida de datos de algunas investigaciones cuantitativas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés. (López & Fachelli, 2015, p. 45)

Para el presente trabajo se utilizaron 2 cuestionarios. El primer cuestionario contiene 11 preguntas de selección múltiple y es dirigido a la totalidad de colaboradores de la microempresa y el segundo cuestionario con 10 preguntas está dirigido a 25 clientes de la microempresa que es número medio de clientes que la empresa tiene mensualmente.

CAPÍTULO IV.

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procede a realizar el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas tanto de la entrevista dirigida al gerente de la microempresa, como de las encuestas aplicadas a los colaboradores y a los clientes de la microempresa.

4.1. Resultados de la entrevista realizada al gerente de la microempresa

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. JEAN INSUSTI BENITEZ GERENTE DE LA MICROEMPRESA “SIRAC”

NOMBRE: Ing. Jean Insuasti Benítez.

OBJETIVO: La presente entrevista tiene fines académicos y ha sido realizada para obtener información que permita diseñar un modelo de gestión aplicable para la microempresa “SIRAC”.

FECHA: 22 / 06 / 2022

1. Qué tipo de modelo de gestión aplica actualmente la microempresa?

R: Actualmente la microempresa no cuenta con ningún tipo de modelo de gestión, sin embargo, es necesario contar con un modelo de gestión e implementarlo debido principalmente al crecimiento que hemos venido teniendo paulatinamente.

2. ¿El archivo o registro de los documentos administrativos y financieros en la microempresa se encuentran debidamente automatizados o cuentan con otro método de registro? ¿De ser el caso, explique qué método se está utilizando?

R: Actualmente no contamos con un método determinado para el archivo o registro de los documentos administrativos y financieros, sin embargo, contamos con personas que nos ayudan a verificar que toda la documentación importante se encuentre al día.

3. ¿Cómo evaluaría la condición actual respecto al área comercial, financiera y ventas de “SIRAC” dentro del mercado?

R: Hemos notado que el negocio está creciendo debido principalmente a la calidad de productos que tenemos. Desde el año 2021 hemos visto un crecimiento exponencial en comparación a otras empresas similares a la nuestra. Entonces creo que la condición actual de la empresa con respecto a las áreas comercial, financiera y ventas es muy buena.

4. ¿Qué aspectos importantes considera la microempresa en cuanto a productos o servicios que ofrecen para ser competitivos dentro del mercado y asegurar la fidelización de sus clientes?

R: Nosotros como microempresa nos enfocamos principalmente en la calidad, todos nuestros productos tienen una garantía que, si el producto no llega de la manera solicitada o los clientes no obtienen los resultados esperados, se realiza una devolución completa del dinero. Además, contamos con una variedad de registros y certificados de producción de abonos orgánicos a esto también se puede añadir la experiencia en este campo de negocios que tenemos. Sin dejar de lado también que siempre tratamos de operar con los más altos estándares éticos, técnicos y de eficiencia, direccionando siempre todas nuestras operaciones para que sean carbono neutras y poder apoyar a nuestros clientes en el desarrollo de soluciones climáticas positivas.

5. ¿Cómo se establece actualmente el contacto comercial y seguimiento con los clientes?

R: Contamos con un grupo de ventas, mismos que se encargan de llegar al cliente principalmente por medio de redes sociales, contacto por correo electrónico, llamadas, realizan visitas a fincas, y participan en concursos de contratación pública que se dan por contratación directa, subasta inversa e ínfima cuantía.

6. ¿Con que facilidades o métodos de pago cuentan actualmente los clientes de la microempresa?

R: Por el momento el método de pago con el que contamos como microempresa es el dinero en efectivo, mediante pago anticipado. En el caso de contratos el pago se lo realiza en 3 partes, 50% al inicio de contrato, 25% al avance de obra y el último 25% al entregar o finalizar la obra.

7. ¿Cuáles son sus competidores directos?

R: A nivel local hemos podido identificar a nuestros competidores directos como las empresas importadoras de semillas, los contratistas, los comerciantes y a nivel nacional existe una fuerte competencia en la participación de concursos públicos con empresas similares a la nuestra.

8. ¿Existe un adecuado margen bruto en los productos/servicios que permitan a la microempresa sostenerse a sí misma con sus recursos propios?

R: Básicamente nosotros nos basamos en los pedidos existentes, es decir, en la demanda para así poder obtener la cantidad suficiente de materia prima de nuestros diferentes proveedores y proceder a la elaboración o venta del número de productos necesarios para suplir esa demanda. Existe una relación directa entre la demanda de un cierto producto y la elaboración del mismo, lo que quiere decir que en momentos de alta demanda la microempresa puede sostenerse, pero por el contrario cuando la demanda es muy baja la microempresa no tiene ventas suficientes para poder generar algún tipo de beneficio económico necesario para cubrir los diferentes tipos de gastos.

9. ¿Cuál es el producto o servicio más solicitado por los clientes de la microempresa?

R: La verdad es que no contamos con un producto que es más solicitado que los otros o un producto estrella. Cada uno de los productos que se ofrece actualmente cuenta con cierta acogida por parte de los clientes, ya que cada uno de ellos tiene funciones específicas y diferentes beneficios.

10. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la microempresa?

R: Al inicio de la microempresa se adquiría todo con nuestros propios recursos, pero al cabo de unos años, el negocio empezó a crecer y ya no fue posible continuar usando los recursos propios. Actualmente contamos con financiamiento bancario tanto a corto como a largo plazo.

4.2. Análisis e interpretación de encuestas

Con la finalidad de obtener información necesaria para la propuesta de un modelo de gestión que sea aplicable en la microempresa, se realizaron encuestas de opción múltiple tanto a colaboradores como a clientes de la microempresa, con la finalidad de analizar los resultados desde la perspectiva de cada uno de ellos, el modo en el que ven a la microempresa y los posibles problemas que puedan existir.

4.2.1. Análisis e interpretación de respuestas obtenidas de los colaboradores

Objetivo: Conocer los criterios por parte de los miembros de la entidad para determinar la eficiencia en la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero.

Pregunta N° 1. ¿Está de acuerdo usted con la actual organización interna de la microempresa?.

La pregunta 1 busca conocer la conformidad por parte de los colaboradores con la organización interna actual de la microempresa. Indirectamente las respuestas pueden proporcionar una idea del clima laboral de la microempresa.

Tabla 1 - 4: Resultados pregunta 1 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	9	0,9	90,0%
NO	1	0,1	10,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

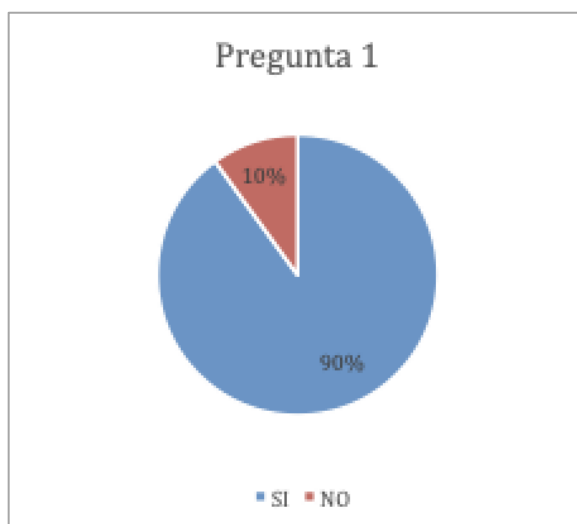


Gráfico 1 - 4. Resultados pregunta 1 colaboradores

Elaborado por: Suárez, K. 2022.

Análisis: En el gráfico 1- 4 se puede observar que la gran mayoría equivalente al 90% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con la actual organización interna de la microempresa.

Interpretación: Estos datos evidentemente muestran una tendencia muy marcada a la aceptación de casi la totalidad del personal con respecto a la organización interna actual de la microempresa basada en procesos empíricos. Las respuestas sugieren que los colaboradores se sienten bien con la organización.

Pregunta N° 2. ¿Cree usted que la microempresa aplica los procesos administrativos como son Planeación, Dirección y Control?

El objetivo de la pregunta 2 es saber desde el punto de vista de los colaboradores si conocen de la existencia de procesos administrativos y si perciben la aplicación de los mismos dentro de la microempresa.

Tabla 2 – 4: Resultados pregunta 2 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	4	0,4	40,0%
NO	6	0,6	60,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

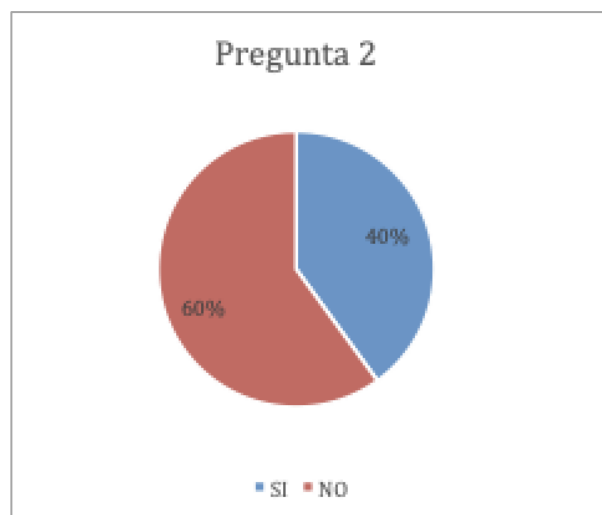


Gráfico 2 - 4 . Resultados pregunta 2 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 2- 4 se puede evidenciar que el 60% del personal piensa que la microempresa no aplica los procesos de planificación, dirección y control, mientras que el 40% de la microempresa considera que si se aplican dichos procesos administrativos.

Interpretación: Existe una mayoría de colaboradores que piensa que no se aplica los procesos de planificación dirección y control. Estos resultados reflejan que por parte del personal la gestión interna de la microempresa no es lo suficiente clara en lo que respecta a procesos de planificación. Desde la parte de los colaboradores no se siente la aplicación de procesos administrativos.

Pregunta N° 3. ¿La microempresa cuenta con un manual de políticas internas?

El objetivo de la pregunta 3 a más de saber si efectivamente el personal conoce sobre la existencia o no de un manual de políticas internas se busca saber la conexión de los colaboradores con los códigos y otros documentos internos de la microempresa.

Tabla 3 – 4: Resultados pregunta 3 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	5	0,5	50,0%
NO	5	0,5	50,0%
DESCONOCE	0	0	0,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

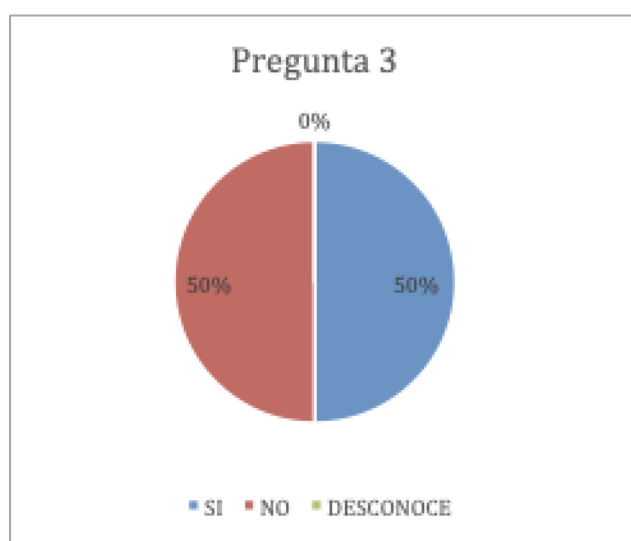


Gráfico 3 - 4. Resultados pregunta 3 colaboradores
Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 3 - 4 se evidencia que la mitad de los colaboradores piensan que la microempresa cuenta con un manual de políticas internas, mientras que la mitad restante considera que no existen ciertas políticas. Ninguno de los colaboradores respondió que desconoce sobre la existencia o no de las políticas internas.

Interpretación: Estos resultados claramente divididos demuestran que el personal no tiene una idea clara de lo que se trata un manual de políticas internas, ya que se les dificultó identificar la existencia del mismo en la microempresa, por ende, el hecho de que ningún funcionario respondiera que desconoce de la existencia del manual indica la seguridad en las respuestas por parte de los encuestados.

Pregunta N° 4. ¿La microempresa cuenta con un sistema establecido y eficiente para la organización y conservación de los documentos permitiendo su adecuado manejo?

La pregunta 4 busca saber si los empleados considera que la forma actual establecida de manejo y almacenamiento de la documentación que tiene actualmente la microempresa es eficiente y no implica un problema para el desempeño de las actividades internas.

Tabla 4 – 4: Resultados pregunta 4 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	7	0,7	70,0%
NO	3	0,3	30,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

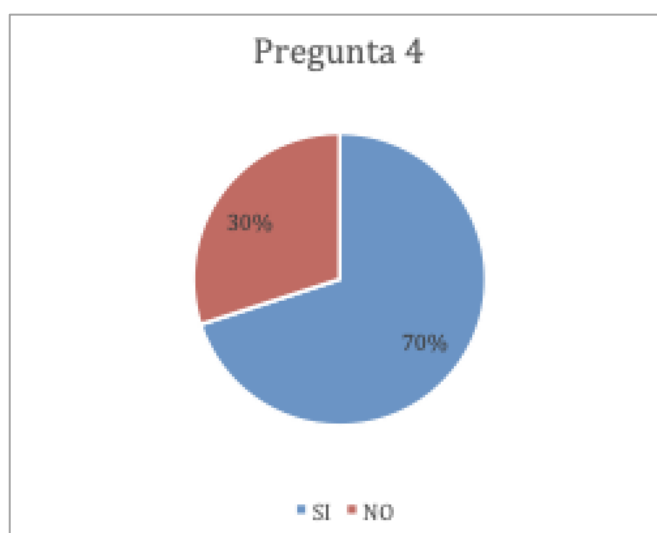


Gráfico 4 - 4. Resultado pregunta 4 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 4 - 4 se muestra que dos tercios de los empleados consideran que la microempresa si cuenta con un sistema eficiente para la organización y conservación de documentos, mientras que el tercio restante considera lo contrario.

Interpretación: Es considerable que la mayor parte de los empleados piensen que si existe un sistema adecuado para la organización de documentos dentro de la microempresa, dado que no conocen otro método que pueda tornar más eficiente las actividades internas.

Pregunta N° 5. ¿Cómo considera usted que es la comunicación interna en la microempresa?

La comunicación interna es un indicador clave para el personal de la microempresa, ya que es sumamente importante contar con una excelente o muy buena comunicación entre los colaboradores para poder cumplir de manera más eficiente las actividades diarias. La pregunta 5 busca obtener de manera directa la forma en que el funcionario percibe la comunicación.

Tabla 5 – 4: Resultados pregunta 5 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	0,4	40,0%
MUY BUENA	6	0,6	60,0%
BUENA	0	0	0,0%
REGULAR	0	0	0,0%
MALA	0	0	0,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC
Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

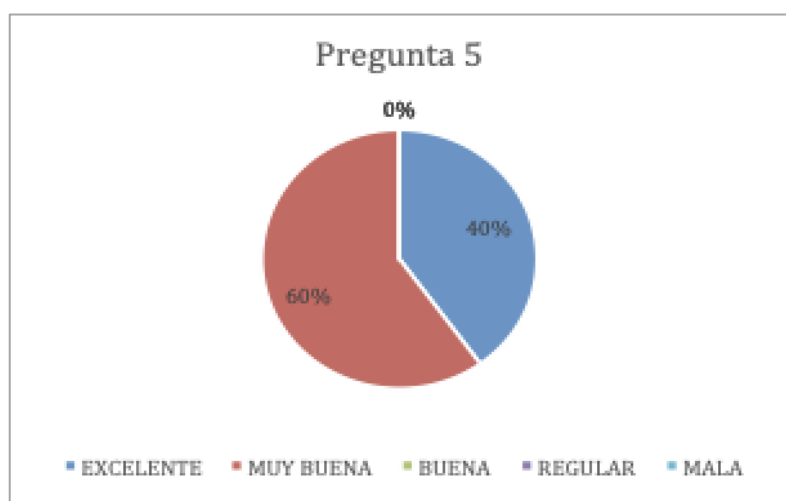


Gráfico 5 - 4. Resultados pregunta 5 colaboradores
Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 5 - 4 se puede observar que el 60% de los colaboradores consideran que existe una excelente comunicación interna, por otra parte, el restante 40% piensa que la microempresa cuenta con una muy buena comunicación, tomando en cuenta que ningún colaborador considera que la comunicación es buena, regular o mala.

Interpretación: En este sentido, es evidente que los colaboradores están muy satisfechos con la comunicación interna que actualmente existe dentro de la microempresa, lo que significa un punto positivo.

Pregunta N° 6. ¿Cómo considera que es el clima laboral dentro de la microempresa?

La pregunta 6 se relaciona de manera directa con la pregunta 5 ya que ambas buscan información clave que permita saber si el recurso humano de la microempresa, considerado como un recurso clave, está trabajando en buenas condiciones internas.

Tabla 6 – 4: Resultados pregunta 6 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	0,7	70,0%
MUY BUENO	3	0,3	30,0%
BUENO	0	0	0,0%
REGULAR	0	0	0,0%
MALO	0	0	0,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

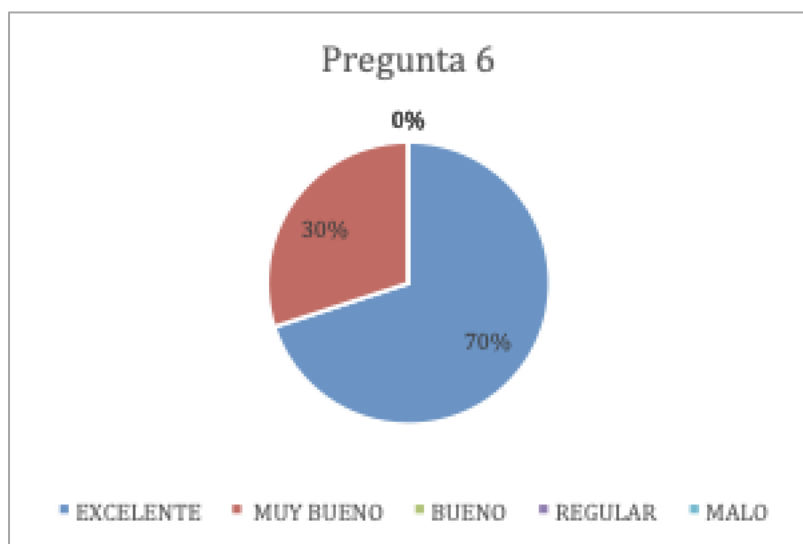


Gráfico 6 - 4. Resultados pregunta 6 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: El gráfico 6 – 4 muestra la mayoría de los colaboradores representados por un poco más de dos tercios, considera que el clima laboral dentro de la microempresa es excelente. Por otra parte, el porcentaje restante consideró el clima laboral como bueno. Ningún funcionario consideró al clima laboral como bueno, regular o malo.

Interpretación: En este aspecto, es relevante mencionar que para el personal de la microempresa existe un excelente y muy buen clima laboral, lo que resulta un factor diferencial y beneficioso correspondiente a la gestión interna que mantienen.

Pregunta N° 7. Según su criterio, ¿Cuál de los siguientes tipos relación con el cliente se aplican en la microempresa actualmente?

La pregunta 7 busca saber desde el punto de vista de los colaboradores y de acuerdo a su experiencia y contacto previo con los clientes, el tipo de relación que se aplica actualmente hacia el cliente. Esta pregunta será contrastada por una similar realizada a los clientes. Conociendo así, ambos puntos de vista.

Tabla 7 – 4: Resultados pregunta 7 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
COMUNICACIÓN POST-VENTA	6	0,6	60,0%
COMUNICACIÓN PERSONAL	1	0,1	10,0%
COMUNICACIÓN POR MEDIOS DIGITALES	2	0,2	20,0%
COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA	1	0,1	10,0%
NO EXISTE MAYOR COMUNICACIÓN	0	0	0,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

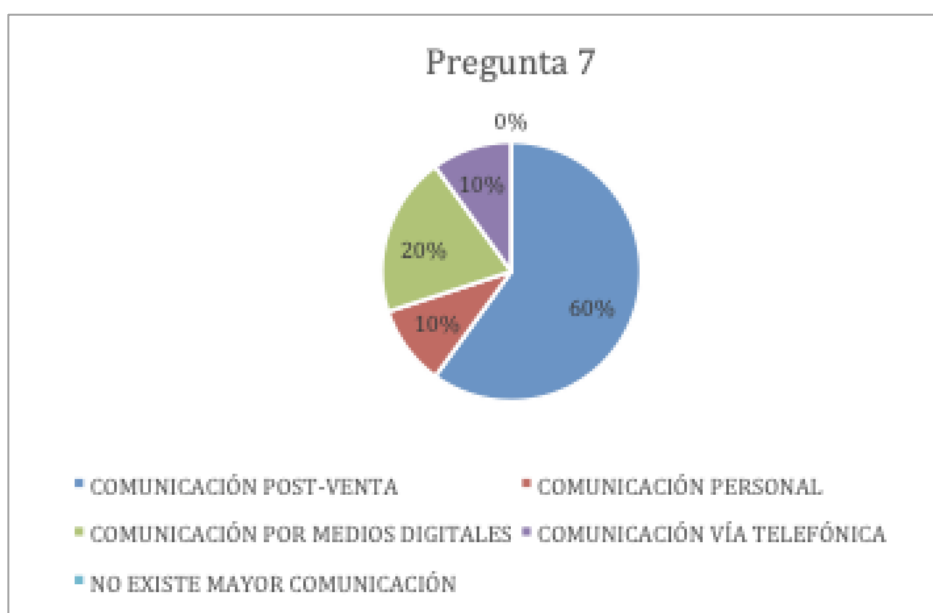


Gráfico 7 - 4. Resultados pregunta 7 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: Según el gráfico 7- 4 dos tercios de los colaboradores consideran que actualmente se aplica la comunicación post-venta con los clientes, el 20% respondió que se aplica comunicación por medios digitales, un 10% por vía telefónica, y con igual valor comunicación personal. Ningún colaborador considera que no existe mayor comunicación con el cliente.

Interpretación: Este resultado muestra que el personal considera que la mayor comunicación que existe entre el cliente y la microempresa es aplicada mediante el contacto post-venta, esto

debido a que resulta más fácil para los trabajadores el acercamiento hacia el cliente después del primer contacto o de la venta. Existe una división de opiniones entre los restantes tipos de relación con el cliente.

Pregunta N° 8. Según usted, ¿Cuán importante es la atención al cliente para la microempresa?

Esta pregunta busca conocer el nivel de importancia que los colaboradores le dan al cliente, para un colaborador lo más importante puede ser desempeñar bien sus funciones y dejar de lado el cliente.

Tabla 8 - 4. Resultados pregunta 8 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	8	0,8	80,0%
IMPORTANTE	2	0,2	20,0%
ALGO IMPORTANTE	0	0	0,0%
POCO IMPORTANTE	0	0	0,0%
NADA IMPORTANTE	0	0	0,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

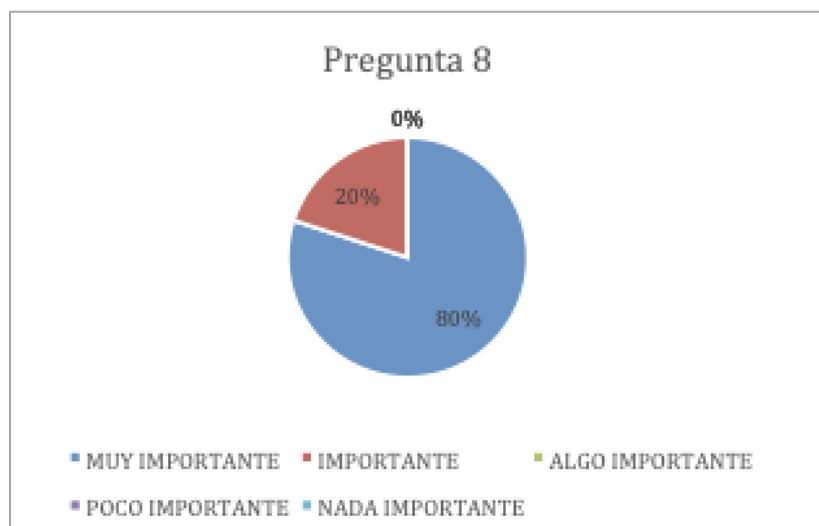


Gráfico 8 - 4. Resultados pregunta 8 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 8 – 4 se evidencia que el 80% de los trabajadores de la microempresa consideran que la atención al cliente es muy importante, el 20% considera que es importante y ningún funcionario considera que es algo, poco y nada importante.

Interpretación: En este sentido, se puede determinar que gran parte de los trabajadores de “SIRAC” consideran que la atención al cliente es un aspecto fundamental en los procesos de venta de los productos/servicios.

Pregunta N° 9. Según su criterio, ¿Cuál es el mayor inconveniente que presenta la microempresa dentro de los procesos de producción?

La pregunta 9 busca identificar desde la perspectiva interna de los colaboradores cual es el principal motivo que podría afectar al normal funcionamiento de la microempresa haciendo que pierda eficacia y eficiencia en sus procesos de producción.

Tabla 9 – 4: Resultados pregunta 9 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
INSUFICIENTE CAPACIDAD PRODUCTIVA	1	0,1	10,0%
FALLOS EN LA CADENA DE SUMINISTROS	2	0,2	20,0%
FALTA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS	7	0,7	70,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

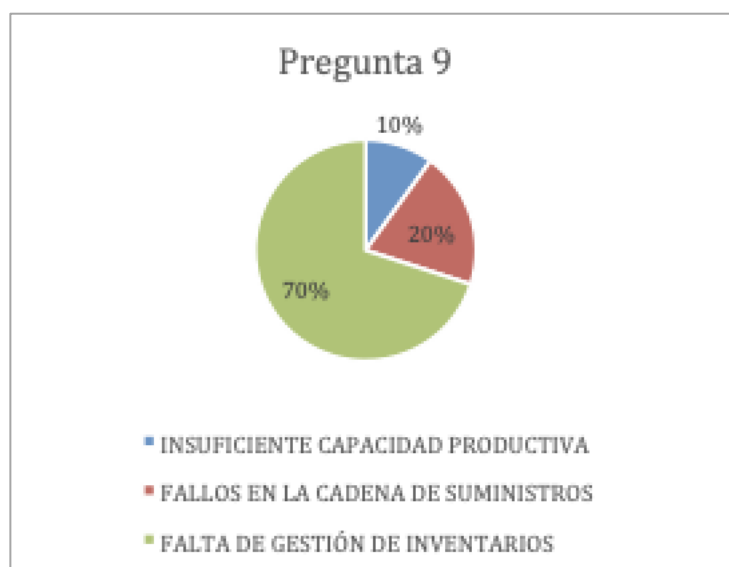


Gráfico 9 - 4. Resultados pregunta 9 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 9 – 4 se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores representados por el 70% considera que el principal problema en los procesos de producción se debe a la falta de gestión de inventarios, el 20% considera que el problema principal se encuentra en la falla de suministros y el 10% restante establece que existe insuficiente capacidad productiva.

Interpretación: Estos resultados determinan que el mayor inconveniente en los procesos de producción se presenta debido a la mala gestión de inventarios, ya que actualmente no existe un registro establecido y sistematizado de la materia prima requerida y faltante para la realización de productos/servicios. No obstante, otro problema que se presenta es la falta de suministros al momento de realizar el pedido de materia prima a los respectivos proveedores.

Pregunta N° 10. Según su criterio, ¿Qué estrategias considera que debería aplicar la microempresa para alcanzar sus objetivos?

A partir de la experiencia de los colaboradores en el desempeño de las actividades diarias, la pregunta 10 busca un aporte de los colaboradores de la microempresa para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 10 – 4: Resultados pregunta 10 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	1	0,1	10,0%
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR PROCESOS DE PRODUCCIÓN	2	0,2	20,0%
ESTRATEGIAS DE MARKETING	1	0,1	10,0%
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	3	0,3	30,0%
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3	0,3	30,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

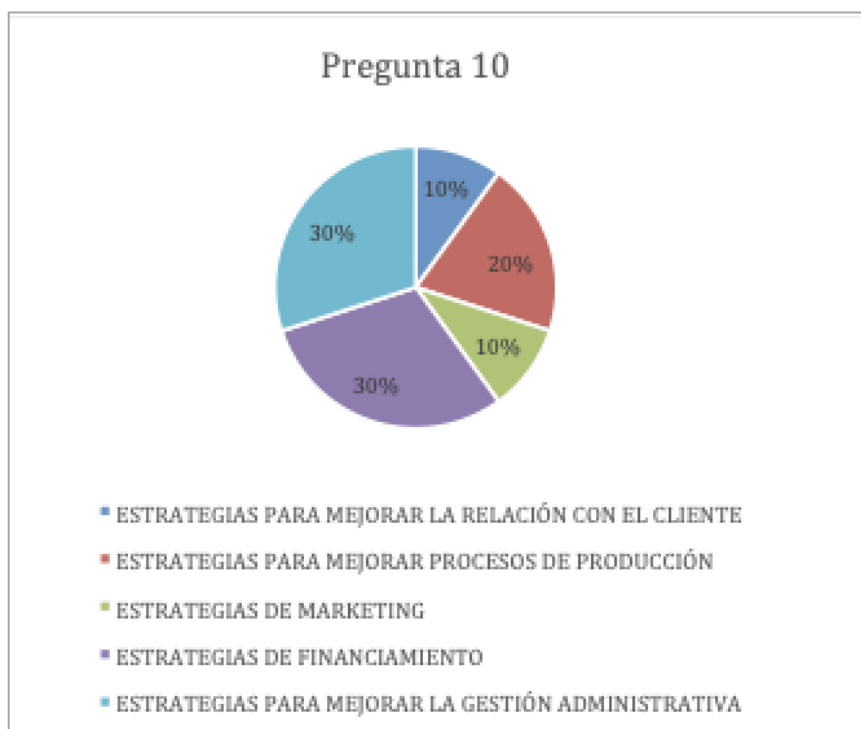


Gráfico 10 - 4. Resultados pregunta 10 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: El gráfico 10 - 4 muestra que un tercio de los colaboradores considera que se deben aplicar estrategias para mejorar la gestión administrativa, otro tercio considera que la microempresa necesita de estrategias de financiamiento, un 20% estrategias para mejorar procesos de producción, el implementar estrategias para mejorar la relación con el cliente y las estrategias de marketing se dividen el 20% restante.

Interpretación: Según estos resultados se ha determinado que para los colaboradores las estrategias más importantes que puede aplicar la microempresa están relacionadas a la gestión administrativa, estrategias de financiamiento y también se puede considerar estrategias para mejorar los procesos de producción.

Pregunta N° 11. ¿Qué alianzas estratégicas considera que brindarían ventajas para la microempresa?

Desde el punto de vista de los colaboradores y de acuerdo a su experiencia se busca obtener con la pregunta 11 una alianza para mejorar procesos tanto internos como externos en la microempresa.

Tabla 11 – 4: Resultados pregunta 11 colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
ALIANZAS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1	0,1	10,0%
ALIANZAS CON EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PRODUCTOS	6	0,6	60,0%
ALIANZAS CON EMPRESAS DE MARKETING Y PUBLICIDAD	1	0,1	10,0%
ALIANZAS CON PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	2	0,2	20,0%
TOTAL	10	1	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

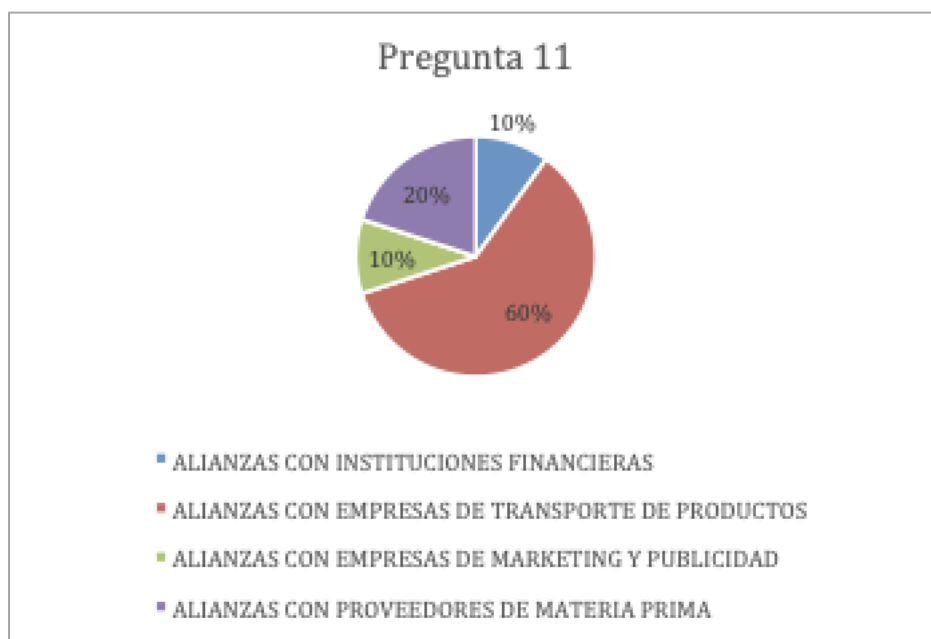


Gráfico 11 - 4. Resultados pregunta 11 colaboradores

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 11 - 4 se puede observar que un poco menos de dos tercios de los colaboradores piensan que es óptimo realizar alianzas con empresas de transportación de productos, el 20% considera importante establecer alianzas con proveedores de materia prima,

el 20% restante divide su opinión entre alianzas con empresas de marketing y alianzas con instituciones financieras.

Interpretación: En este aspecto, se logró determinar de manera clara que los colaboradores consideraron que sería conveniente establecer alianzas principalmente con empresas de transporte de productos que faciliten la logística y entrega de productos, y también piensan que sería óptimo crear alianzas con proveedores de materia prima que faciliten los procesos de producción.

4.2.2. Análisis e interpretación de respuestas obtenidas de los clientes

Pregunta N° 1. ¿Cómo conoció sobre la microempresa?

Con esta pregunta se busca saber cómo el cliente tiene el primer contacto con la microempresa, de qué forma llegó a su conocimiento la existencia de la microempresa la cual tiene un impacto en la elección que el cliente hace sobre adquirir o no algún producto o servicio.

Tabla 12 – 4: Resultados pregunta 1 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
REFERENCIAS	7	0,28	28,0%
INTERNET Y REDES SOCIALES	6	0,24	24,0%
PUBLICIDAD	0	0	0,0%
OTROS	12	0,48	48,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

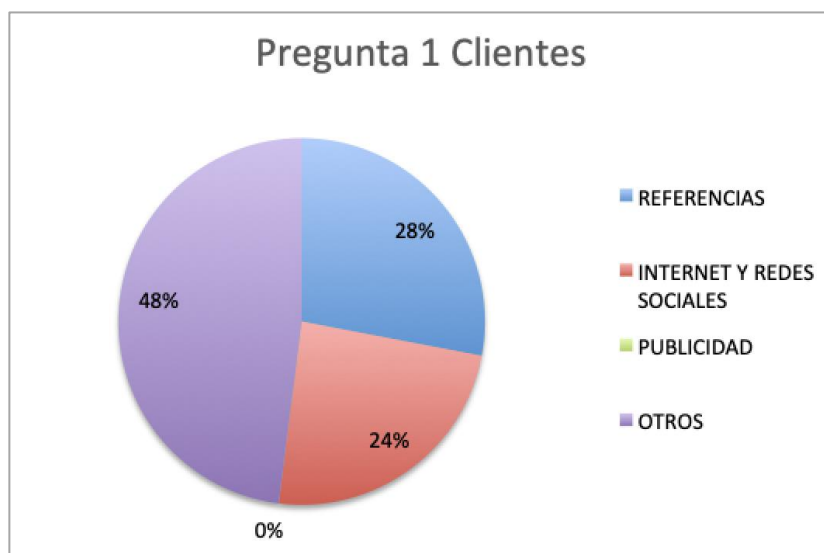


Gráfico 12 - 4. Resultados pregunta 1 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: Como se puede notar en el gráfico 12 – 4 de un total de 25 clientes encuestados, sólo 6 de ellos dijeron que conocieron de la microempresa por medio de internet y redes sociales, 7 por medio de referencias de otras personas mientras que la mayor parte, 12 de ellos, señalaron que conocieron a la microempresa por otros medios. Ningún cliente encuestado respondió que conoció a la microempresa por publicidad.

Interpretación: Los resultados de la pregunta 1 de la encuesta a los clientes nos permite saber que un importante número de clientes conoce de la microempresa a través de referencias, sin embargo, no son la mayoría. Por otro lado, el principal medio por el que se conoce a la microempresa es otro no especificado. Se puede evidenciar también según las respuestas obtenidas, que la campaña publicitaria de la microempresa no es efectiva, ya que ninguno de los clientes encuestados conoció de la microempresa por ese medio.

Pregunta N° 2. ¿Cuál de los siguientes es el producto/servicio de su preferencia?

Con esta pregunta se busca saber cuál es el producto o servicio por el cual los clientes acuden con más frecuencia a la microempresa, aquellos productos o servicios que solucionan un determinado problema o satisfacen las necesidades de los clientes. Los productos o servicios seleccionados por parte de los clientes serán parte de la propuesta de valor de la microempresa.

Tabla 13 – 4: Resultados pregunta 2 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	2	0,08	8,0%
PLANTAS Y FLORES	2	0,08	8,0%
SEMILLAS	5	0,2	20,0%
INSUMOS AGRÍCOLAS	3	0,12	12,0%
COMPOSTAJES ORGÁNICOS	3	0,12	12,0%
SERVICIOS DE CONSULTORÍA	9	0,36	36,0%
OTROS	1	0,04	4,0%
TOTAL	25	1	1

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.



Gráfico 13 - 4. Resultados pregunta 2 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: De acuerdo a las respuestas obtenidas representadas en el gráfico 13 – 4, se puede notar que el servicio de consultoría es el preferido por parte de los encuestados llegando a representar un 36%. A continuación, se puede observar que con un 20% de las respuestas, el

producto preferido por los clientes son las semillas. Obtuvieron igual número de respuestas, los insumos agrícolas y compostajes orgánicos, representando el 12% cada uno de ellos. Las plantas y flores fueron seleccionadas por 2 clientes al igual que las herramientas de producción agrícola. Un sólo cliente señaló que su producto o servicio preferido es otro que no se encuentra en la lista.

Interpretación: Según las respuestas obtenidas, se puede apreciar que las consultorías y la venta de semillas son el servicio y producto respectivamente preferido por los clientes, aquellos productos y servicios son los que representan a la propuesta de valor por parte de la microempresa. Los restantes productos y servicios obtuvieron un porcentaje similar sin destacarse sobre los otros de manera representativa. En base a las respuestas obtenidas, la microempresa podría enfocarse en los productos y servicios seleccionados mayoritariamente para conseguir innovarlos.

Pregunta N° 3. ¿Cuál es la calidad de la información sobre nuestros productos/servicios?

Con la pregunta 3 se busca determinar si el cliente recibe suficiente información de todos los productos y servicios que ofrece la microempresa, si están lo suficientemente detallados o especificados y si la calidad de información es baja o confunde al cliente a la hora de realizar una compra.

Tabla 14 – 4: Resultados pregunta 3 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
ALTA	9	0,36	36,0%
MEDIA	12	0,48	48,0%
BUENA	3	0,12	12,0%
BAJA	1	0,04	4,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

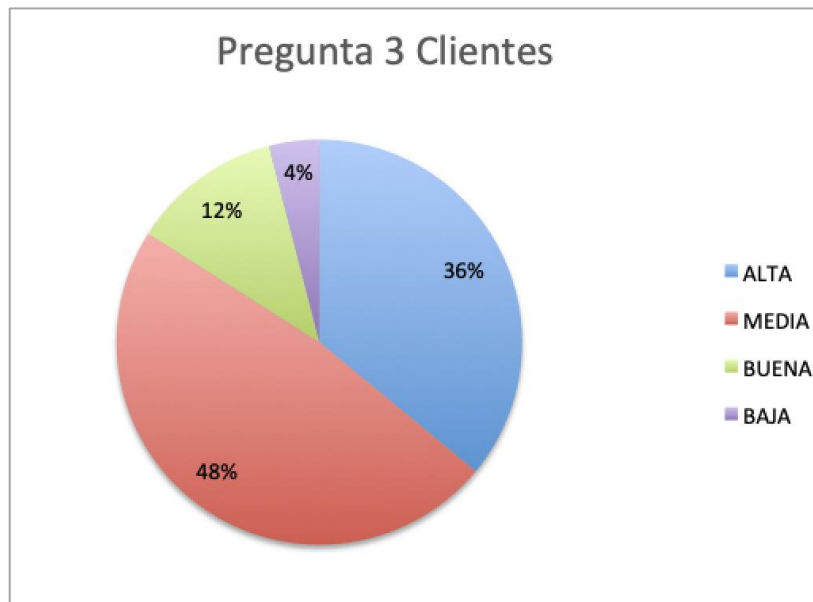


Gráfico 14 - 4. Resultados pregunta 3 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: El gráfico 14 – 4 representa indica que la mayoría de los clientes representados por el 48% de las repuestas piensa que la información que la microempresa proporciona es de calidad media. Un 36% de los clientes piensa que la calidad de la información proporcionada es alta. Tres de los clientes piensa que la información es de buena calidad y finalmente sólo un cliente encuestado piensa que la información es de baja calidad.

Interpretación: La mayoría de los clientes entrevistados piensa que la calidad de la información es buena, esto quiere decir que cumple con el objetivo de dar a conocer solamente las características generales de los productos o servicios sin dar mayores detalles sobre los mismos, lo que quiere decir que la información no es suficiente para todos los clientes. Se debe buscar mejorar la calidad de la información para facilitar la adquisición por parte de los clientes.

Pregunta N° 4. ¿Cómo calificaría usted el catálogo de productos/servicios ofertados actualmente por la microempresa?

La pregunta 4 tiene como objetivo saber si el cliente encuentra en la microempresa todos los productos o servicios que ayuden a solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. En base a las respuestas a esta pregunta la microempresa podrá saber si los productos y servicios ofrecidos actualmente son suficientes y así podrá enfocarse en la calidad de los mismos.

Tabla 15 – 4: Resultados pregunta 4 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY COMPLETO	8	0,32	32,0%
COMPLETO	15	0,6	60,0%
MEDIANAMENTE COMPLETO	2	0,08	8,0%
INCOMPLETO	0	0	0,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

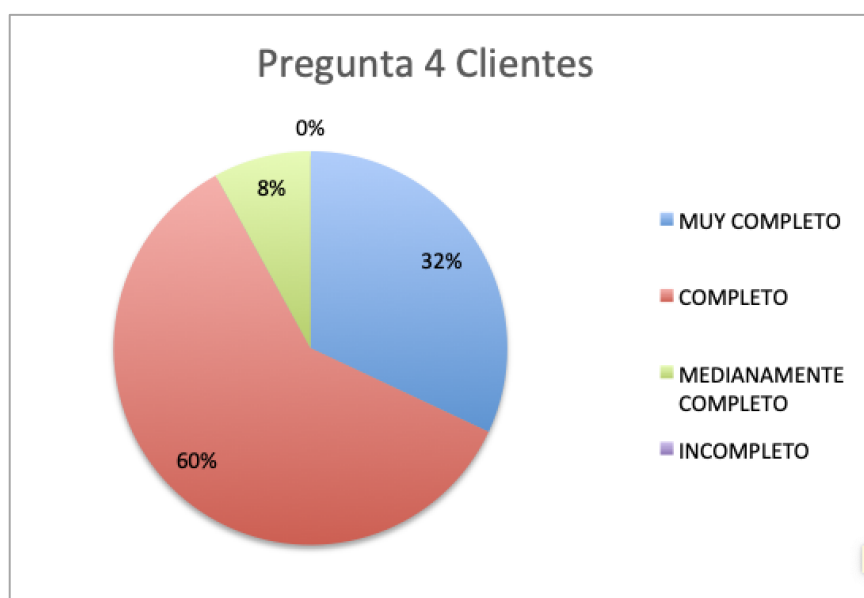


Gráfico 15 - 4. Resultados pregunta 4 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: El gráfico 15 – 4 indica que la mayoría de los clientes representados por un 60%, califica al catálogo actual de productos y servicios ofrecidos por la microempresa como completo. Un 32% de los clientes respondieron que el catálogo actual es muy completo y un 8% que solamente es medianamente completo. Ningún cliente entrevistado respondió que el catálogo le parece incompleto

Interpretación: Para la mayoría de los clientes el catálogo actual de la microempresa es completo y muy completo, lo que significa que están satisfechos con la actual propuesta de productos y servicios por parte de la microempresa. Muy pocos clientes no encuentran lo que buscan en el catálogo de la microempresa. La microempresa está ofreciendo actualmente

productos y servicios que están ayudando a satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de sus clientes.

Pregunta N° 5. ¿Cuál es la razón principal por la que usted prefiere adquirir los productos/servicios de “SIRAC”?

La pregunta 5 busca saber cuál es el factor principal que hace que un cliente escoja a “SIRAC” sobre otras empresas que ofertan similares productos o servicios en la misma región geográfica.

Tabla 16 – 4: Resultados pregunta 5 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
PRECIO	3	0,12	12,0%
VARIEDAD	13	0,52	52,0%
ATENCIÓN	2	0,08	8,0%
CALIDAD	7	0,28	28,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

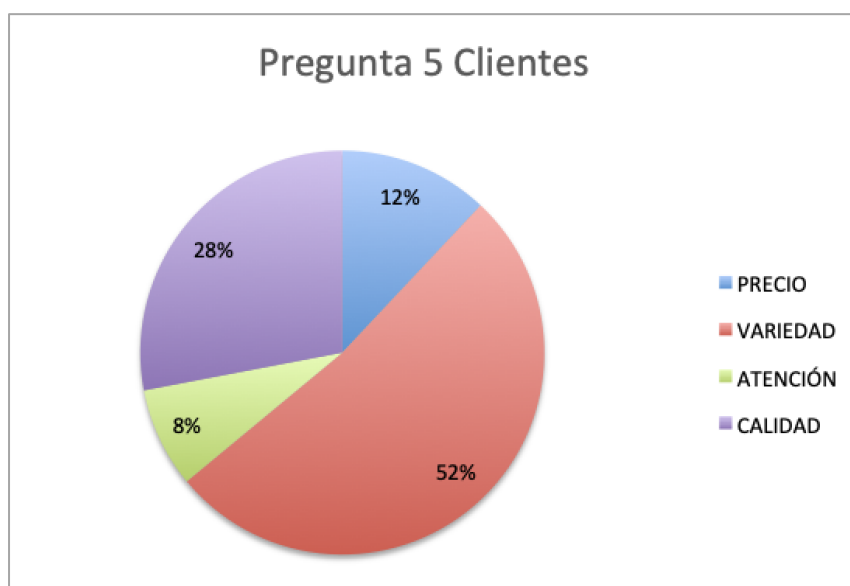


Gráfico 16 - 4. Resultados pregunta 5 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: De acuerdo al gráfico 16 – 4 la respuesta más frecuente entre los clientes es la variedad que representa a un 52%. La calidad de los productos fue seleccionada como la razón principal por el 28% de los clientes entrevistados. Sólo el 12% respondió que la razón principal

por la que prefiere la microempresa es debido al precio y sólo 2 personas la eligen por su calidad.

Interpretación: La mayor parte de los clientes de la microempresa la prefiere por la variedad que ofrece, esta respuesta se complementa las respuestas obtenidas de la pregunta 4 de la presente encuesta donde la mayoría de los clientes consideran que el catálogo es completo y muy completo. Por otra parte, es preocupante saber que solo el 8% de los clientes encuestados señaló que la razón por la cual prefieren los productos y servicios de la microempresa es por la atención al cliente.

Pregunta N° 6. ¿Cómo calificaría la atención brindada al cliente por parte de la microempresa?

Esta pregunta tiene como objetivo saber cómo el cliente se siente cuando se contacta, visita o adquiere un producto o servicio en la microempresa, cómo es su experiencia con el personal que lo atiende y cómo es la relación que tiene la microempresa con el cliente.

Tabla 17 – 4: Resultados pregunta 6 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	0,08	8,0%
MUY BUENA	3	0,12	12,0%
BUENA	12	0,48	48,0%
REGULAR	5	0,2	20,0%
MALA	3	0,12	12,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

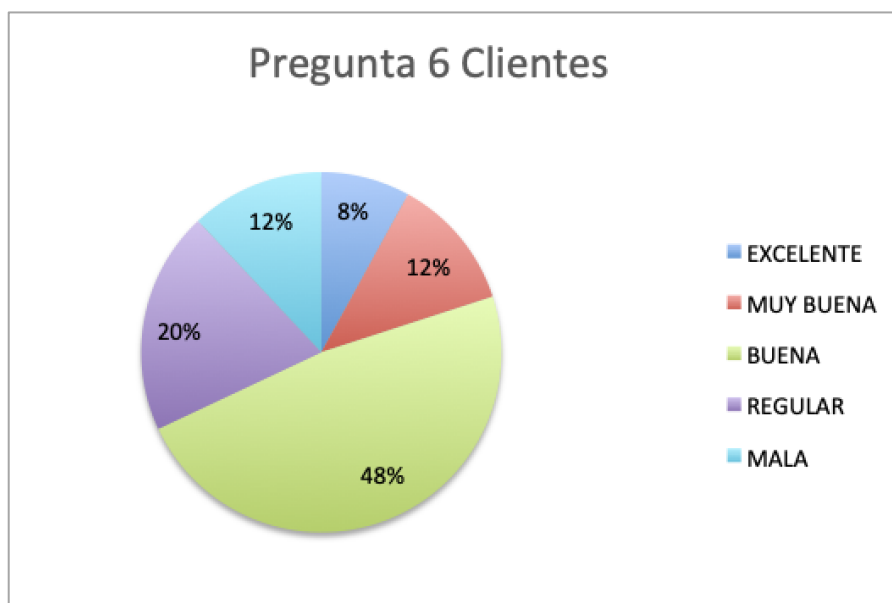


Gráfico 17 - 4. Resultados pregunta 6 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: El gráfico 17 – 4 muestra que para un 48% de los clientes entrevistados la atención brindada por la microempresa es buena. El porcentaje de clientes que califica la atención al cliente como regular y mala es un poco más de un tercio de todos los entrevistados. Sólo un 8% de los clientes califica la atención brindada al cliente como excelente.

Interpretación: Los resultados muestran que gran parte de los clientes no está conforme con la atención brindada por parte de la microempresa, las respuestas a esta pregunta se relacionan de alguna forma con las respuestas de la pregunta 5 de la presente encuesta, que indica que la atención al cliente no es una razón por la cual los clientes prefieren adquirir sus productos y servicios en “SIRAC”. Claramente la atención al cliente es un punto que la microempresa debe mejorar.

Pregunta N° 7. Seleccione los métodos de pago que le gustaría utilizar al momento de adquirir los productos/servicios de “SIRAC”.

La pregunta 7 busca saber las preferencias que tiene el cliente al pagar después de adquirir un producto o solicitar un servicio ofrecido por la microempresa. Con estas respuestas se podrá conocer si los clientes están conformes con la opción que la microempresa ofrece actualmente o si debería implementar algún otro método o forma de pago para facilitar la adquisición de los productos y servicios ofertados.

Tabla 18 – 4: Resultados pregunta 7 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EFFECTIVO	6	0,24	24,0%
TERJETA DE CRÉDITO O DÉBITO	8	0,32	32,0%
DIFERIDO MENSUAL	6	0,24	24,0%
EN DOS CUOTAS (INICIO Y FINAL DE SERVICIO)	5	0,2	20,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.



Gráfico 18 - 4. Resultados pregunta 7 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 18 – 4 se observa una división bastante similar entre todos los métodos de pago disponibles como opciones de respuesta. Existe una leve preferencia por la opción de pago usando tarjeta de crédito o débito por parte de los clientes encuestados.

Interpretación: Apenas un cuarto de los clientes entrevistados prefiere como método de pago el dinero en efectivo, el resto de los clientes señaló que prefiere pagar los productos o servicios adquiridos a través de otros métodos. Debido a que actualmente la microempresa tiene únicamente como método de pago el efectivo, deberá implementar otros métodos que faciliten la adquisición de productos o servicios.

Pregunta N° 8. ¿Qué servicio cree que debería ser implementado en la microempresa para mejorar la atención al cliente?

El objetivo de la pregunta 8 es saber desde la perspectiva del cliente que servicio le ayudaría a mejorar su experiencia de compra en la microempresa, estas respuestas tienen un impacto directo en la relación con el cliente por parte de la microempresa.

Tabla 19 – 4: Resultados pregunta 8 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
ASISTENCIA TÉCNICA	5	0,2	20,0%
CAPACITACIÓN POST-VENTA	8	0,32	32,0%
SERVICIO PERSONALIZADO	4	0,16	16,0%
PLAN DE FIDELIZACIÓN	7	0,28	28,0%
BOLETINES INFORMATIVOS	1	0,04	4,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

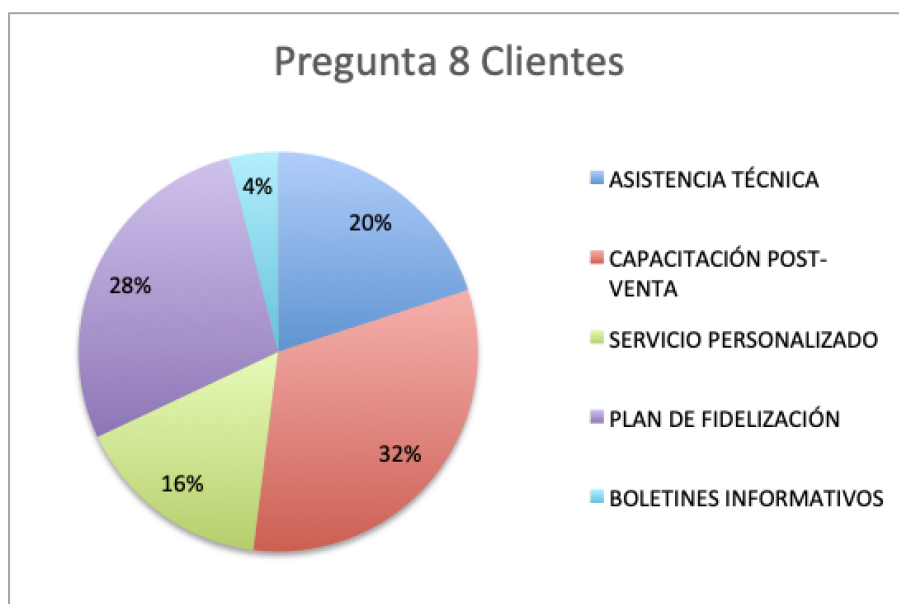


Gráfico 19 - 4. Resultados pregunta 8 clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: En el gráfico 19 – 4 se puede observar que la opción más elegida por los clientes encuestados es la capacitación post- venta con un 32% de las respuestas totales. La asistencia

técnica, el plan de fidelización y el servicio personalizado obtuvieron un número de respuestas similares. Por último, sólo una persona que representa el 4% de los entrevistados respondió que se deberían implementar boletines informativos como servicio para mejorar la atención al cliente.

Interpretación: El servicio de capacitación post-venta, seleccionado por la mayor parte de los clientes indica que la mayoría de los clientes necesita un contacto con la microempresa después de haber adquirido los productos o servicios. Esta respuesta puede relacionarse con la respuesta a la pregunta 4 de la presente encuesta, que indica que un 60% de los clientes considera que la información proporcionada por la microempresa de los productos y servicios sólo permite conocer de manera general sus características. La microempresa podría considerar el implementar los servicios que fueron seleccionados con mayor frecuencia por parte de los clientes.

Pregunta N° 9. Según su criterio, ¿Qué canal de comunicación considera el más adecuado para mantener contacto permanente con la microempresa?

La pregunta 9 busca conocer el canal de preferencia que tiene el cliente al momento de ser contactado por parte de la microempresa, ya sea para brindar información post-venta o cualquiera de los otros servicios que se puedan implementar.

Tabla 20 – 4: Resultados pregunta 9 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
COMUNICACIÓN PERSONAL	0	0	0,0%
COMUNICACIÓN VÍA REDES SOCIALES	7	0,28	28,0%
COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA	4	0,16	16,0%
COMUNICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO	10	0,4	40,0%
COMUNICACIÓN VÍA SITIO WEB	4	0,16	16,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

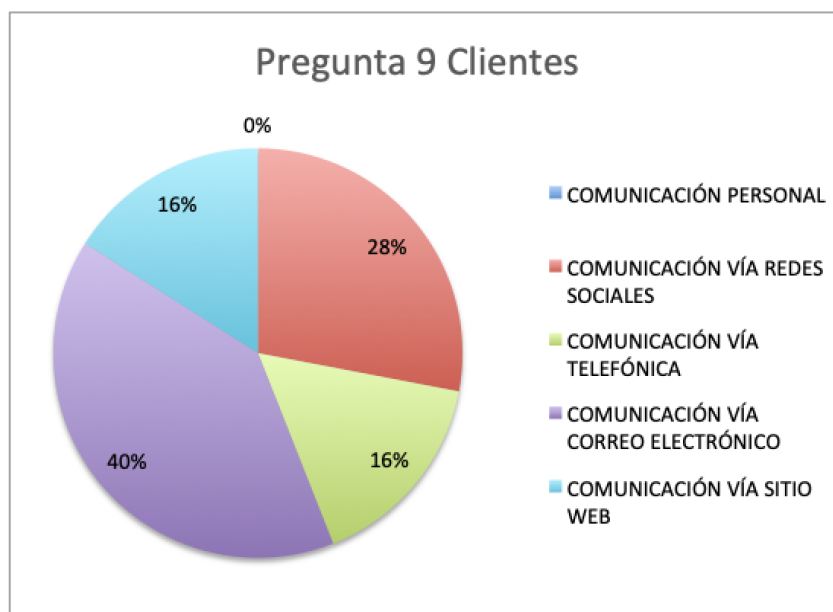


Gráfico 20 - 4. Resultados pregunta 9 clientes
 Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Análisis: De acuerdo con el gráfico 20 – 4 el 40% de los clientes prefiere ser contactado por la microempresa a través de correo electrónico. Un poco más de un cuarto de los clientes encuestados prefiere a las redes sociales como medio de contacto. El 32% restante se divide en partes iguales entre clientes que prefieren ser contactados vía telefónica y otra parte por medio de un sitio web. Ningún cliente prefiere ser contactado personalmente.

Interpretación: La comunicación por medio de correo electrónico es la más aceptada por parte de los clientes y es un método muy fácil y directo para mantener al cliente actualizado de novedades o poder proporcionar ayuda con el uso de algún producto en caso de ser necesario. De igual forma pueden implementarse a la vez el contacto vía redes sociales.

Pregunta N° 10. ¿Cuál es la probabilidad con la que usted recomendaría a familiares y amigos adquirir los productos/servicios de la microempresa?

La pregunta 10 tiene como objetivo directo saber la probabilidad de que un cliente recomiende la microempresa a familiares, amigos o conocidos de su círculo social, indirectamente las respuestas son un indicador de la satisfacción general que el cliente tiene con la microempresa.

Tabla 21 – 4: Resultados pregunta 10 clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	5	0,2	20,0%
PROBABLE	14	0,56	56,0%
POCO PROBABLE	6	0,24	24,0%
TOTAL	25	1	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes SIRAC

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

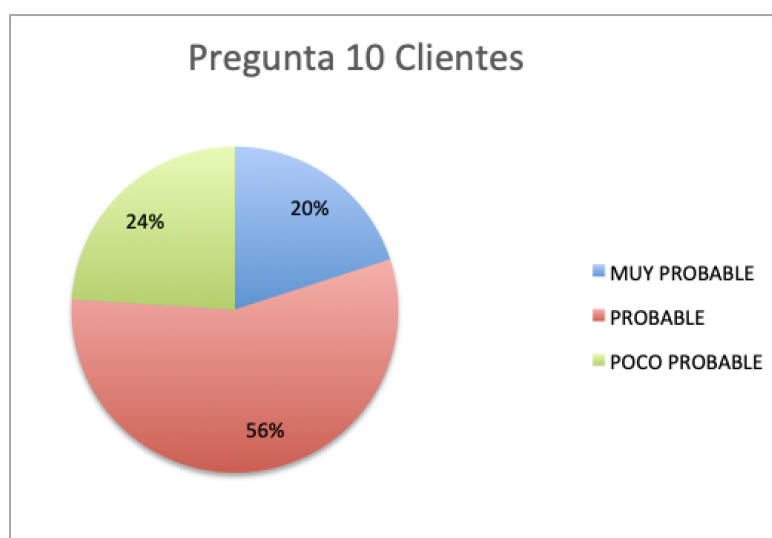


Gráfico 21 - 4. Resultados pregunta 10 clientes

Elaborado por: Suárez, K. 2022.

Análisis: Como se observa en el gráfico 21 – 4 más de la mitad de los clientes indica que es probable que recomienden la microempresa. Un cuarto de los clientes indica que es poco probable recomendar a la microempresa. Apenas un 20% de los clientes indica que es muy probable el recomendar a la microempresa.

Interpretación: Es relativamente bajo el porcentaje de clientes que considera que muy probablemente recomendaría la microempresa, esto indica que la microempresa aún debe mejorar la experiencia que brinda al cliente para que esta pueda referirse y llegar a ser conocida a más potenciales clientes.

4.3. Discusión general de resultados

Una vez que se han obtenido respuestas tanto de la entrevista al gerente, como de las encuestas realizadas a los clientes y colaboradores, se puede usar la información recopilada de cada

pregunta para encontrar patrones que muestren la existencia de ciertos problemas en la microempresa a nivel específico y general.

Las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores en las preguntas que van desde la 1 a la 6 y de las preguntas 1 a la 3 de la entrevista al gerente, se consigue información referente al clima interno de la microempresa, la relación entre los empleados y los procesos administrativos.

En base a las respuestas se ha detectado que la microempresa no cuenta actualmente con ningún tipo de modelo de gestión, el crecimiento de esta es un hecho y el gerente está consciente que se debe implementar algún tipo de modelo de gestión.

El manejo de la documentación interna no se lo realiza de manera adecuada lo que puede llevar a pérdida de información o ineficiencia de los procesos administrativos internos.

La aplicación de procesos administrativos como planeación, dirección y control deben mejorar, así como la implementación y socialización de las políticas internas, ya que estos no son percibidos por la totalidad de los colaboradores.

Las respuestas a las preguntas número 7 y 8 por parte de los colaboradores y a las preguntas 1, 3, 5, 6, 8, 9 y 10 por parte de los clientes, sumadas a la respuesta por parte del gerente de la pregunta número 5, proporcionan amplia información referente a la atención brindada al cliente.

A pesar de que los colaboradores están conscientes de lo importante que es el cliente para la microempresa, no existe un adecuado contacto con estos y el cliente percibe que la atención brindada por parte de la microempresa no es la mejor. Algunas preguntas sugieren la implementación de algunos servicios relacionados a mejorar tanto la atención, como los canales de comunicación con el cliente.

Las respuestas a las preguntas 2 y 4 realizadas a los clientes y a la pregunta 9 de la encuesta a los empleados así mismo como la respuesta a las preguntas 8 y 9 realizadas al gerente de la microempresa nos brindan información sobre los procesos de producción.

Varios colaboradores piensan que se deben implementar estrategias para mejorar los procesos de producción, aunque la oferta actual de productos y servicios es muy completa, los inconvenientes en el área administrativa afectan también en buena parte a los procesos de producción.

Por último, la respuesta a la pregunta 7 dirigida a los clientes de la microempresa y la respuesta obtenida por parte del gerente a la pregunta número 6, indica que los métodos de pago existentes no son suficientes, ya que los clientes han señalado que les gustaría poder pagar con

otros métodos que no sea únicamente efectivo a la hora de adquirir un producto o servicio en la microempresa.

Se puede resumir el análisis e interpretación de las respuestas de manera general en 4 áreas donde existen problemas:

- Administración interna
- Atención al cliente
- Procesos de producción
- Métodos de pago por parte del cliente

4.4 Análisis FODA

4.4.1. Factores internos

En las tablas 22 - 4 y 23 – 4 se muestran las fortalezas y las debilidades, respectivamente, de la microempresa en base a las respuestas obtenidas de la entrevista y las encuestas.

Tabla 22 – 4: Análisis FODA, fortalezas de “SIRAC”

FORTALEZAS
Microempresa legalmente constituida.
Presente en 13 provincias del país.
Microempresa con crecimiento paulatino.
Microempresa comprometida con el medio ambiente.
Página web que permite compra en línea.
Buen ambiente laboral y comunicación interna.
Posee gran variedad de productos y servicios.

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

Tabla 23 – 4: Análisis FODA, debilidades de “SIRAC”

DEBILIDADES
Método ineficiente de almacenamiento y manejo de documentación interna.
El cliente cuenta con limitados métodos de pago.
Falta de aplicación de procesos administrativos como planeación, dirección y control.

Falta de socialización de códigos y documentos internos de la microempresa con los colaboradores.
Falta de gestión de los inventarios de producción.
Dificultades para transportar los productos hacia el cliente.
Campaña de marketing y ventas insuficiente.
Información sobre productos y servicios incompleta para el cliente.
Deficiente contacto con el cliente y capacitación post-venta.
Inexistente plan de fidelización de clientes.
Ineficiente uso de canales de contacto con los clientes

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

4.4.2. Factores externos

Amenazas

Inestabilidad política y económica del país.

Este factor tiene consecuencias sobre la competitividad entre empresas dentro del país, pero, sobre todo, entre las de un país y otro. La razón es que aspectos como los requisitos para constituir una empresa, los impuestos, los trámites para exportaciones e importaciones están sujetos a cambios según el Gobierno de turno. La inestabilidad, además, repercute en el clima de inversión del país en general.

Los periodos de incertidumbre política, en general, nunca son positivos para los negocios. Entre otros problemas, hacen que las empresas se sobre protejan a sí mismas reduciendo su mano de obra o que los inversores sean cautelosos al apostar por el país. La inestabilidad política y económica ralentiza el crecimiento general de una nación.

El desempleo

Se traduce en la reducción de ánimos de emprender y crear empresas. Y los negocios ya existentes se blindan ante posibles efectos negativos llevando a cabo diversos recortes. Entre ellos, pueden optar por no aumentar o incluso disminuir su plantilla de trabajadores. El temor a una futura crisis nacional es constante en esos periodos.

Con el estancamiento en el empleo, decae el consumo. Se inicia así, un efecto cadena que afecta a la salud financiera de las empresas.

Corrupción

En Ecuador la corrupción es una barrera para una mayor atracción de inversiones nacionales y extranjeras. Los empresarios dicen que deben pagar un 23,7% adicional para asegurar la adjudicación de un contrato. La contratación irregular se evidencia en el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). Al año se registran USD 1.500 millones en compras fraudulentas, según el ministro de Producción.

Inflación.

Inflación es el desequilibrio o la diferencia que se da entre el precio de la mayor parte de los productos o servicios y la pérdida de valor del dinero en un país. En Ecuador la inflación llegó a 3,38% en mayo de 2022, según el INEC. La inflación puede afectar a una empresa de diversas maneras como en el aumento de los costos de algunos insumos y materiales, transporte o piezas, combustibles, etc. El incremento de costos puede inducir a una compañía a aumentar los precios de los productos o servicios que ofrece haciéndolas menos atractivas para sus clientes.

Procesos ineficientes de importación de productos y materia prima al país.

La nacionalización de las mercancías es un proceso que toma lugar en la aduana que lleva un determinado tiempo, el extender demasiado este tiempo baja el estándar de calidad y retrasa la entrega de la mercadería al cliente final.

La falta de información brindada a las empresas sobre los nuevos procedimientos para la importación de mercancías en la “SENAE”, ha expedido una serie de manuales, que en lugar de ser facilitadores en la importación, son confusos y se interconectan entre sí, haciendo que la persona deba tener todos a la mano a la hora de realizar una importación exitosa.

Altas tasas de interés bancario.

Esta situación afecta a las empresas que necesitan pedir dinero prestado para llevar adelante sus inversiones. El aumento de las tasas afecta la capacidad de inversión de las empresas y la demanda por créditos de consumo en un contexto bastante complicado a nivel global. Una empresa a la hora de negociar con proveedores o con clientes unas determinadas condiciones, en caso de haber tenido que reducir el margen de forma importante debido al alto coste de financiación, tendrá menos flexibilidad y posibilidades de imponer unas determinadas condiciones.

Competidores cercanos, que tratan de ganar un puesto en el mercado.

La competencia puede ser dura, especialmente si hay muchas empresas en la misma industria. Como es de esperarse, una industria saturada representa un conjunto único de desafíos, así como crecimiento limitado.

Alto nivel tecnológico de administración y producción por parte de la competencia.

Empresas grandes que se dedican a la misma actividad con mayor capacidad tecnológica y administrativa, representan una competencia desigual y pueden generar toma de decisiones que vayan en contra de las metas y objetivos planteados inicialmente con el objetivo de mantener la empresa en funcionamiento.

Tabla 24 – 4: Análisis FODA, amenazas de “SIRAC”

AMENAZAS
Inestabilidad política y económica del país.
Desempleo
Corrupción
Inflación.
Procesos ineficientes de importación de productos y materia prima al país.
Altas tasas de interés bancario.
Competidores cercanos, que tratan de ganar un puesto en el mercado.
Alto nivel tecnológico de administración y producción por parte de la competencia.

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

En la tabla 24 - 4 se resumen todas las amenazas que se pudieron detectar para la microempresa según el entorno en el que se desarrolla.

Oportunidades

Leyes y políticas públicas para impulsar a las PYMES

El Ecuador ha desarrollado un cuerpo de leyes y organismos para la planificación, ejecución y control de las políticas públicas atinente al desarrollo empresarial en general y para las pequeñas y medianas organizaciones en particular que van desde la Constitución de la República del Ecuador y otras leyes, códigos y políticas a nivel nacional. El brazo ejecutor de las distintas políticas diseñadas es el Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca (MIPRO).

Capacitación a los productores sobre programas de Desarrollo Agrícola por parte del MAGAP.

Los programas de capacitación ofertados por el “MAGAP” ayudarán de manera significativa a la Gerencia de “SIRAC” y productores a desenvolverse mejor en las áreas comerciales, aspectos financieros, políticas de empresa, talento humano, desarrollo social, procesos cooperativos de toma de decisiones, modelos empresariales, entre otras temáticas vinculadas al ámbito empresarial.

Señalando que esta metodología de aprendizaje permitirá que los capacitados puedan intercambiar experiencias y contrastar los criterios sobre varios temas relacionados con los productos que manejan en cada zona.

Algunos de los programas de capacitación en vigencia son los siguientes:

- FOASOPRO Fortalecimiento Asociativo para Organizaciones de Productores
- AGRO proyecto Agroseguro “Seguro Agrícola”

Acceder a los diferentes créditos que ofrece el estado.

Una de las opciones que la microempresa puede aprovechar son los créditos que ofrece BanEcuador para fortalecer el negocio en el sector productivo, comercio (compra venta) y servicios. Este tipo de préstamo financia a todas las personas naturales o jurídicas y las formas de pago pueden ser mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o al vencimiento, todo esto de acuerdo al flujo de caja.

Apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para el desarrollo de proyectos agrícolas.

Uno de los beneficios que ofrece el “MIPRO” es el apoyo de ejecución de proyectos agrícolas, uno de ellos es el “Proyecto de Inversión y Cooperación Externa No reembolsable Programa Emprendamos Non Project”.

Al momento se encuentran en proceso de selección un total de 10 Proyectos. De éstos; 7 se encuentran aprobados por el Comité Técnico Interinstitucional y 3 se encuentran en proceso de revisión y selección por parte de los miembros del Comité Técnico Permanente.

Productos y servicios ofrecidos a un sector fundamental y de vital importancia para el país.

La actividad realizada por agricultores y ganaderos es tan necesaria para la población como el agua o el sol. Ellos son los que suministran cada día productos de calidad para una alimentación saludable, pero también cultivan productos que sirven para la exportación, y por lo tanto son fuente de ingreso de divisas para la economía ecuatoriana.

Concursos públicos de adquisición de bienes y servicios.

El estado ecuatoriano realiza la adquisición de bienes y servicios por medio del “SERCOP” y su plataforma de compras públicas. Las empresas que deseen participar como proveedores del estado deberán cumplir con ciertos requisitos y podrán comercializar directamente con el estado. El estado puede representar un importante cliente para una microempresa.

Reactivación económica.

Existe actualmente en el Ecuador una Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera que crea nuevos beneficios e incentivos tributarios, cuyos objetivos principales se enmarcan en el fomento del empleo y el combate a la evasión tributaria.

Esta ley se enfoca en impulsar la reactivación económica del Ecuador y entró en vigencia el 1 de enero de 2018. Uno de sus principales ejes es el de brindar más beneficios tributarios a quienes más empleo generan y más apoyo necesitan.

Tabla 25 – 4: Análisis FODA, oportunidades de “SIRAC”

OPORTUNIDADES
Leyes y políticas públicas para impulsar a las PYMES
Capacitación a los productores sobre programas de Desarrollo Agrícola por parte del MAGAP.
Acceder a los diferentes créditos que ofrece el estado.
Apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para el desarrollo de proyectos agrícolas.
Productos y servicios ofrecidos a un sector fundamental y de vital importancia para el país.
Concursos públicos de adquisición de bienes y servicios.
Reactivación económica.

Realizado por: Suárez, Karina, 2022.

En la tabla 25 - 4 se resumen todas las oportunidades de las que se puede beneficiar la microempresa según el entorno en el que se desarrolla.

CAPÍTULO V.

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Diseño y propuesta del modelo CANVAS para la microempresa “SIRAC”

Un modelo de gestión exitoso es aquel donde una microempresa, asociación o industria puede aplicar en sus actividades con la finalidad de obtener mejores resultados de los obtenidos hasta el momento. Cabe recalcar que esta herramienta de gestión está enfocada en la microempresa sin importar su tamaño o giro de negocio.

Objetivo del modelo

Servir como herramienta base para la resolución de problemas identificados previamente en la microempresa de una forma simple relevante y fácilmente comprensible.

Alcance del modelo

El alcance del presente modelo consiste en presentar a la microempresa “SIRAC”, un conjunto de herramientas que le permitan administrar de mejor manera aspectos afines al relacionamiento y gestión de mercado, canales de comunicación; así como la administración de sus recursos y actividades fundamentales para la creación de una propuesta de valor competitiva, con el fin de guiar a la microempresa mediante un modelo de gestión donde se desarrollen ventajas competitivas en base a la productividad y eficiencia. Una vez realizada la investigación documental sobre el Business Model CANVAS, se construye una propuesta de modelo de gestión para la microempresa “SIRAC”, definida en 9 módulos que se describen a continuación:

5.2.1 Módulo 1: Segmento de clientes

Las actividades que se propone en este módulo son fundamentales y primordiales para el funcionamiento correcto de la microempresa, ya que los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes. Agruparlos en varios segmentos con atributos comunes ayuda a aumentar la satisfacción de los mismos.

Problema identificado: No existe una definición clara del público objetivo

Solución propuesta: Se debe identificar a los clientes mediante las respuestas de preguntas como: ¿Quiénes son?; ¿Dónde están?; ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son los clientes potenciales? Basándose en estos resultados, la microempresa podrá tomar decisiones importantes enfocándose en la satisfacción de sus segmentos.

La microempresa también deberá analizar si sus clientes actuales son todos los que puede tener, si estos son los adecuados y decidir qué clase de personas u organizaciones pueden comprar sus productos o servicios, de tal forma que la microempresa pueda encontrar segmentos de mercado ideales a los que sea conveniente llegar con los recursos que poseen actualmente.

Una de las estrategias que “SIRAC” debe implementar es investigar a su audiencia mediante la esquematización de cuestionarios que recolecten información básica como (edad, ubicación, idioma, intereses).

Utilizar herramientas de medición cualitativa como métricas disponibles en las redes sociales (Facebook e Instagram), podrán servir para obtener una visión más amplia de gustos y preferencias de los clientes.

Indicador asociado: Número de segmentos de mercado identificados.

5.2.2 Módulo 2: Propuesta de valor

Sólo una vez identificados y definidos los segmentos de mercado es que se podrá continuar con las propuestas de este apartado. Se conoce que actualmente la microempresa no tiene la comprensión técnica sobre cuál es el factor que hace que un cliente prefiera “SIRAC” frente otras empresas, es decir no ha logrado identificar de manera concreta los motivos por los cuales sus clientes valoran sus productos o servicios.

Problema identificado No.1: Falta de identificación e innovación de los productos y servicios más adquiridos por los clientes.

Solución propuesta: En este sentido, la microempresa tendrá que tomar decisiones importantes con respecto a la forma en la que actualmente está generando valor. Para ello, deberá plantearse las siguientes preguntas ¿Qué valor proporcionan a sus clientes?; ¿Qué problema de sus clientes ayudan a solucionar?; ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?; ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecen a cada segmento de mercado?

Con el fin de descubrir los productos y servicios estrella se propone aplicar la matriz Boston Consulting Group (BCG), misma que permitirá identificar la cartera de productos y realizar un análisis interno para darnos las indicaciones pertinentes, y así la microempresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos.

La matriz BCG tiene una representación gráfica muy sencilla. Se trata de una matriz 2x2 con cuatro cuadrantes. Cada cuadrante está representado por un símbolo. Los dibujos utilizados en la representación gráfica de la matriz BCG son: estrella, interrogante, vaca y perro como se muestra en la figura 8 - 5.



Figura 8 – 5. Matriz BCG

Realizado por: Espinoza, Roberto, 2020

Una vez que la microempresa ha determinado cuáles son sus productos y servicios estrella, se podrá implementar innovaciones en ellos mediante la implementación del diagrama “Modelo Doble Diamante”, conformado por 3 etapas: Descubrimiento, definición, desarrollo. En este sentido, el diagrama permitirá rediseñar y desarrollar productos, además de mejorarlos y reenfocar su función o uso, de manera que la propuesta de valor ofrecida a los diferentes segmentos aumente de forma continua.

Indicador asociado: Número de productos estrella y sus innovaciones.

Problema identificado No. 2: Ineficiencia en el cumplimiento de objetivos

Solución propuesta: Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos la microempresa deberá primero cerciorarse de contar con los recursos económicos suficientes. Se deben estudiar las estrategias para solicitar financiamiento mediante capital semilla provisto por organizaciones de apoyo como por ejemplo “Prendho UTPL”, misma que tiene como función ofrecer a las microempresas y emprendimientos ecuatorianos herramientas de investigación y apoyo financiero para la ejecución de sus ideas de negocio y proyectos.

Por otro lado, la microempresa deberá implementar estrategias administrativas para dar cumplimiento a los objetivos establecidos a través de la elaboración de planes de trabajo para las distintas áreas: ventas, administración y producción. Establecer objetivos intermedios y plazos para el cumplimiento de los mismos. Es muy importante también la implementación de indicadores para poder medir los avances y saber si es necesario un replanteamiento o modificación del objetivo original.

Indicador asociado: Número de objetivos cumplidos en relación a planificados.

Problema identificado No.3: Los clientes no cuentan con razones suficientes para recomendar la microempresa

Solución propuesta: Para solucionar este problema, la microempresa deberá hacer sentir al cliente como parte importante del negocio desde el primer contacto. Algunas estrategias a ser implementadas deben ser; crear relaciones sólidas con los clientes, utilizar encuestas de satisfacción para identificar posibles promotores, centrarse en la experiencia del cliente y ofrecer ciertos incentivos y creando programas de referidos. Todas las estrategias mencionadas harán que los clientes desarrollen lealtad de marca y empiecen a recomendar a “SIRAC”. Las recomendaciones dadas por el cliente a su círculo de amigos y familiares, representa un mayor porcentaje de posibilidades de captar un nuevo cliente.

Indicador asociado: Número de clientes nuevos adquiridos por recomendaciones.

5.2.3 Módulo 3: Canales

En este módulo la microempresa deberá detectar la mejor forma de comunicarse con los diferentes segmentos previamente definidos para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Considerando que la misma debe determinar con mucho cuidado los canales de contacto con el cliente, ya que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Problema identificado No.1: Plan de publicidad y marketing deficiente para dar a conocer a la microempresa.

Solución propuesta: Es indispensable para la microempresa contar con un buen plan de publicidad y marketing para alcanzar los objetivos de ventas. Se debe usar la información previa referente a la segmentación de los clientes para aplicar estrategias que permitan la visibilidad de la microempresa, reforzar su imagen en el mercado, aumentar las ventas y número de clientes. La microempresa deberá aplicar estrategias como la incorporación de un plan de publicidad digital que permita dar a conocer sobre la microempresa usando páginas web, blogs, internet, redes sociales y anuncios en medios locales logrando alcanzar más potenciales clientes con una menor inversión.

Indicador asociado: Número de clientes nuevos adquiridos mediante planes de marketing y publicidad.

Problema identificado No.2: Inconvenientes con el transporte del producto hacia el destino final una vez adquiridos por el cliente.

Solución propuesta: La microempresa directa o indirectamente debe tener la capacidad de llegar al consumidor final con los productos o servicios adquiridos de una forma eficaz, esto sin dejar de tomar en cuenta la difícil geografía del país y recordando que los productos que se proporcionan se destinan principalmente a la agricultura y ganadería. El producto debe ser capaz de llegar de manera íntegra hacia su destino final evitando costos muy elevados de envío, ya que un servicio de logística eficiente tiene incidencia directa en la fidelidad de los clientes y las fallas en la entrega de productos disminuyen la competitividad de la microempresa.

La microempresa deberá manejar un registro con las direcciones de entrega de los clientes que soliciten el transporte del producto adquirido, este registro servirá para poder optimizar los envíos y podrá ser compartido con empresas dedicadas al transporte y entrega de encomiendas. Tomando en cuenta que la microempresa “SIRAC” no está obligada a implementar un departamento de transporte interno, sin embargo, puede usar el servicio de otras empresas.

Indicador asociado: Número de clientes registrados en base de datos con sus respectivas direcciones.

Problema identificado No.3: Falta de explotación de los canales de comunicación identificados como preferidos para mantener contacto permanente entre cliente – microempresa.

Solución propuesta: Debe existir un contacto permanente por parte de la microempresa con el cliente, incluso antes de que este realice por primera vez una compra. Se debe escoger cuidadosamente los canales que se va a utilizar para este contacto, de no ser así, la microempresa puede conseguir una mala respuesta por parte del cliente. Según la encuesta realizada a los clientes en el presente trabajo de investigación, los canales más adecuados son mediante el correo electrónico y las redes sociales. Por lo tanto, la microempresa deberá explotar al máximo estos canales para poder alcanzar sus objetivos.

Indicador asociado: Nivel de uso de canales de comunicación (correo electrónico y redes sociales).

5.2.4 Módulo 4: Relaciones con clientes

Después de que la microempresa haya definido y segmentado a sus clientes debe enfocarse en establecer los diferentes tipos de relaciones que la microempresa tendrá con cada uno de sus segmentos usando los canales que deben ser definidos en el punto anterior.

Problema identificado No.1: Falta de comunicación post - venta por parte de la microempresa hacia el cliente.

Solución propuesta: Al momento que el cliente adquiera un producto o servicio, la microempresa contará con cierta información relevante del cliente en su base de datos, la cual mediante previo consentimiento puede ser usada por parte de la microempresa para contactarlo. Se recomienda que el contacto se lo realice a través de los canales seleccionados por el cliente, ya sea por medios digitales, comunicación personal y vía telefónica para mantenerlo actualizado y brindarle asesoría del correcto uso de los productos adquiridos.

El contacto que se establezca es fundamental, ya que le permitirá al cliente la facilidad de transmitir dudas, inconformidades u observaciones a la hora del uso o instalación de algún producto o servicio, incluso mediante esta estrategia, la microempresa tendrá la capacidad de solicitar una retroalimentación sobre la calidad del producto y la atención brindada al cliente, con el fin de mejorarlos.

Indicador asociado: Nivel de satisfacción post-venta de los clientes.

Problema identificado No.2: Plan de fidelización de clientes inexistente

Solución propuesta: La microempresa debe implementar un registro de los clientes que adquieran sus productos o servicios, el cual les permita mantener un contacto directo y permanente a través de uno o varios canales escogidos previamente por el cliente, llevando a

cabo programas de fidelización como "Cliente Frecuente" promoviendo que se mantenga actualizado con información exclusiva de productos y servicios incluyendo beneficios extras (tarjetas VIP - beneficios por cumpleaños - tarjeta de sellos, descuentos)

Esta acción tiene como objetivo principal lograr que las personas que adquieran sus productos o servicios se conviertan en clientes permanentes y más que eso, en voceros y promotores de la marca.

Indicador asociado: Número de clientes registrados en la base de datos de clientes frecuentes

Problema identificado No.3: El cliente considera que la atención brindada por la microempresa es buena.

Solución propuesta: La percepción que tiene el cliente sobre la atención brindada es buena, esto quiere decir que la microempresa aún tiene que aplicar estrategias para mejorar la atención al cliente hasta lograr que sea excelente. Una de las estrategias que se debe implementar es enfocarse y escuchar atentamente las necesidades e inquietudes de los clientes con la finalidad de satisfacerlas en poco tiempo, para esto es necesario realizar programas de capacitación al personal que se encuentra en constante contacto con el cliente.

Indicador asociado: Nivel de satisfacción de la atención brindada por la microempresa.

5.2.5 Módulo 5: Fuente de ingresos

Tomar en consideración diferentes fuentes de ingresos, tiene grandes beneficios para la microempresa, uno de ellos es el flujo de dichos ingresos, mismo que debe identificar que no se obtengan de otro tipo de actividad ajena al giro de la microempresa, debido a que si se introducen productos diferentes puede generar confusión a los clientes, lo que reflejaría falta de profesionalismo para la organización.

Problema identificado No.1: La microempresa usa únicamente financiamiento bancario a corto y largo plazo.

Solución propuesta: Es totalmente recomendable que la microempresa implemente fuentes de financiamiento alternas ya que no puede únicamente depender de los bancos porque estaría sujeta a los riesgos que representan. Para disminuir este aspecto, se recomienda acceder a otro tipo de financiamiento mediante los denominados inversionistas ángel como la Cámara de Industrias, Producción y Empleo "CIPEM" quienes buscan impulsar buenas prácticas

empresariales para el servicio y la representación del bienestar social mediante fuentes de financiamiento y capacitaciones acerca de inversión, otra alternativa es "Krugerlabs", mismos que busca ampliar el ecosistema emprendedor y facilitar el financiamiento para startups de Latinoamérica.

Indicador asociado: Número de fuentes alternas de financiamiento.

Problema identificado No.2: Limitados métodos de pago ofrecidos para el cliente.

Solución propuesta: los clientes representan la principal fuente de financiamiento de la microempresa, pero muchos de ellos no cuentan con el capital suficiente para adquirir productos o servicios ofertados por la microempresa de forma directa e inmediata, por lo cual la microempresa deberá implementar diversos métodos de pago que den facilidades al cliente. De los resultados obtenidos en las encuestas las alternativas que podría implementar la microempresa serían: el pago diferido mensual, el uso de tarjeta de débito o crédito y el pago en dos cuotas una al inicio y otra al final en caso de haber adquirido un servicio. La microempresa podrá apoyarse en una compañía externa que preste el servicio de financiamiento a los clientes como por ejemplo Banco del Pacífico.

Indicador asociado: Número de métodos de pago disponibles para los clientes.

5.2.6 Módulo 6: Recursos clave

En este punto la microempresa debe identificar los activos más importantes para su funcionamiento. Estos activos van a permitir que la microempresa pueda crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Problema identificado No.1: Falta de implementación de servicios que mejoren la atención al cliente.

Solución propuesta: Algunos de los servicios que se deben implementar han sido extraídos de la encuesta realizada a los colaboradores de la microempresa, mismos que son; el contacto postventa; la implementación de un plan de fidelización del cliente; proporcionar asistencia técnica y servicio de atención personalizado. En caso de no ser posible la aplicación de todos los servicios se deberá priorizar y aplicar los que generen mayor bienestar al cliente.

Indicador asociado: Número de servicios implementados para mejorar la atención al cliente

Problema identificado No.2: La calidad de información sobre los productos/servicios es limitada, ya que permite conocer sólo ciertas características.

Solución propuesta: La microempresa debe contar con información completa y técnica de todos los productos y servicios que oferta en su catálogo. Esta información debe implementarse de manera inmediata tanto en los catálogos físicos como digitales para conseguir que el cliente se encuentre más informado a la hora de realizar su adquisición. La implementación de esta actividad tiene relación directa con la experiencia que el cliente tendrá en el negocio.

Indicador asociado: Nivel de detalles y especificaciones técnicas de los productos y servicios ofertados.

Problema identificado No.3: Inexistencia de un análisis que permita determinar si es factible una expansión o concentración de mercado por parte de la microempresa

Solución propuesta: La microempresa debe realizar un estudio de mercado que establezca detalladamente el costo beneficio que implica mantener su presencia en diferentes provincias que tiene el país. Este estudio permitirá decidir de manera técnica la acción de mantener o cerrar algunas sucursales o sitios de almacenamiento de productos de la microempresa, incluso la consideración de expandirse a otras provincias. Uno de los indicadores clave que permitirá saber la probabilidad de expansión del negocio es la demanda que existe por parte del mercado. El uso eficiente de los recursos físicos y humanos permitirá que la microempresa no desperdicie sus recursos ni pierda clientes.

Indicador asociado: Número de estudios de mercado realizados para la toma de decisiones.

5.2.7 Módulo 7: Actividades clave

La microempresa necesita identificar cuáles son las acciones más importantes para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave deben estar estrechamente relacionadas con la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos.

Problema identificado No.1: La microempresa no aplica procesos administrativos como: Planeación, Dirección y Control.

Solución propuesta: La microempresa debe contar con procesos de administrativos bien definidos como los procesos de planeación, dirección y control, considerando que cada uno de

estos se interrelacionan con los demás. Estas acciones tienen como meta principal el máximo aprovechamiento de mano de obra, insumos, recursos financieros y tecnológicos, asegurando el crecimiento continuo.

Para los procesos de planeación la microempresa deberá realizarse las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos que se debe alcanzar en un determinado periodo? ¿Qué estrategias serán utilizadas para alcanzar esos propósitos? ¿Qué colaboradores van a realizar esas acciones? ¿Qué recursos se utilizarán para cumplir con los objetivos?

Los procesos de dirección se encargan de promover una integración entre todo el equipo garantizando que los objetivos trazados sean alcanzados. Aquí el gerente debe motivar a cada miembro del equipo alineado a la planificación.

Para los procesos administrativos de control se debe aplicar la función de evaluar los resultados obtenidos a partir de una monitorización de la microempresa, con el fin de corregir desfases que existan en el proceso.

Se recomienda como primer paso hacer un mapeo de todos los procesos de la compañía, después planear cuáles son las acciones futuras, establecer metas y objetivos claros que incluyen al personal, en este punto se sugiere usar una metodología SMART por sus siglas en inglés. Donde S viene a significar específico, la M de un objetivo medible, la A quiere decir que debe ser alcanzable, la R nos indica que debe ser realizable, y la T es el tiempo en el que se va a realizar el objetivo. Este método se aplicará tanto en el nivel estructural, el nivel operativo de la microempresa.

Indicador asociado: Número de procesos administrativos aplicados.

Problema identificado: No.2: Manual de políticas internas incompleto y no socializado con el personal.

Solución propuesta: La microempresa debe rediseñar e implementar un reglamento interno donde se detallen todos los procedimientos vigentes asociados a las actividades empresariales de todos sus funcionarios. El manual de políticas internas correctamente creado y socializado debe lograr el aumento de la productividad a través de las reglas de funcionamiento descritas en el mismo, este documento también tendrá como objetivo reglamentar situaciones que puedan no estar previstas en la ley o cuyo entendimiento sea subjetivo, se debe recordar que el contenido del manual de políticas internas no debe ir en contra de la ley y los derechos de los trabajadores. La microempresa debe asegurar que todos los funcionarios conozcan la existencia y del contenido del referido manual.

Indicador asociado: % de conocimiento y aprobación del manual de políticas internas por parte de los colaboradores.

Problema identificado No.3: Falta de un sistema establecido para la organización y conservación de documentos.

Solución propuesta: La microempresa debe mejorar la distribución y archivo de sus documentos, tanto internos como externos. El primer paso para conseguirlo es realizar una clasificación inicial de los documentos, separarlos por temas específicos o por categorías, así su almacenamiento y manejo será más rápido. Luego, para cada una de las categorías se deberá escoger un método de almacenamiento, el cual puede ser alfabético geográfico o numérico dependiendo del tipo de documentación. El método de almacenamiento puede ser complementado con el uso de colores, permitiendo una organización más fácil e intuitiva. En este punto, también se aconseja eliminar cualquier documento que no se considere necesario. Una vez realizado esto, la microempresa debe encontrar un espacio adecuado que proteja los documentos de los agentes externos como la humedad, polvo o insectos. Se debe colocar los documentos que tienen mayor frecuencia de uso en carpetas donde sea más fácil su acceso. La implementación de todas estas actividades contribuirá en el aumento de la eficiencia administrativa en la microempresa.

Indicador asociado: Número de documentos correctamente clasificados.

Problema identificado No.4: Falta de gestión de inventarios dentro de los procesos de producción.

Solución propuesta: Para conseguir la implementación de estrategias en la gestión de inventarios dentro de los procesos de producción, la microempresa debe tener un control sobre el flujo de entrada, esto se logra variando la frecuencia y el volumen de los pedidos que se efectúan con los proveedores. La microempresa también deberá tener un control sobre el flujo de salida considerando que las condiciones de salida son en gran parte impuestas por los consumidores. En un escenario ideal las entradas deberían ser iguales a las salidas, pero en este caso no es así, por lo tanto, la microempresa debe establecer niveles mínimos de inventarios tomando en consideración el tiempo que le toma a un proveedor la entrega de sus productos. Se recomienda la implementación de un software gratuito de gestión de inventarios "Holded" que permita obtener toda la información del estado de la materia prima en los procesos de producción y realizar un conteo físico del inventario periódicamente para verificar las existencias reales

Si esta actividad no es realizada correctamente, puede provocar retrasos en la cadena de suministros y sobrecostos, así como también, problemas de abastecimiento que serán percibidos por el cliente a la hora de adquirir los productos.

Indicador asociado: % de tiempos de producción.

5.2.8 Módulo 8: Asociaciones clave

Es casi imposible pretender que la microempresa posea todos los recursos necesarios o realice todas las actividades especializadas en el modelo de negocios por sí misma, por esta razón, se proponen diversas asociaciones clave. Estas alianzas estratégicas permitirán optimizar la ejecución del modelo de negocio, así como reducir riesgos y adquirir recursos.

Problema identificado: Falta de alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento y funcionamiento de la microempresa.

Solución propuesta: En vista de la fuerte competencia en la que la microempresa se encuentra, se sugiere establecer alianzas estratégicas con la empresa de transporte de productos “MSC”, expertos en dar soluciones logísticas, sin duda, al contar con un socio estratégico que realice el servicio de transporte, la microempresa se beneficiará de menores costos de envío, rapidez en la entrega y la posibilidad de llegar a todos los rincones donde sea necesario. Estos beneficios serán también percibidos por el cliente final.

Por otro lado, establecer asociación con la agencia publicitaria “ARKADIA” es clave para mejorar la gestión de publicidad y marketing, con la finalidad de contar con la capacidad de llegar a más clientes, el acceso a prácticas de publicidad recientes e innovadoras y contará con un equipo de profesionales enfocados en esta actividad sin la necesidad de incrementar el recurso humano interno.

En cuanto a proveedores de materia prima se recomienda establecer alianza con la empresa “MORAGRO S.A”, intermediarios de materias primas que ayudarán a garantizar la calidad en los procesos de producción. Otra alianza sumamente relevante es con empresas líderes en soluciones de pago presenciales y digitales con tarjeta de débito o crédito como “DATAFAST”, permitiendo incrementar las ventas al disponer de más formas de pago, reducir los costos de operación, ofrecer a los clientes opciones de financiamiento sin ningún riesgo de cartera y poder contar con flujos transaccionales que pueden servir para demostrar ingresos y así facilitar la solicitud de créditos a entidades financieras en el futuro.

Todas las alianzas anteriormente mencionadas permitirán reducir riesgos en el entorno competitivo, donde prima la incertidumbre. Se pueden realizar alianzas estratégicas de un área determinada y continuar compitiendo en otra, para lograr esto la microempresa deberá analizar a sus competidores y posteriormente proponer una asociación que tenga como objetivo el beneficio mutuo.

Indicador asociado: Número de alianzas realizadas.

5.2.9 Módulo 9: Estructura de costes

Como propuesta a este módulo se recomienda una vez aplicados los recursos clave, actividades clave y las asociaciones clave realizar un presupuesto que permita identificar los costos más representativos en términos monetarios para el modelo de gestión sugerido.

Problema identificado No.1: Inexistencia de un análisis técnico de costos

Solución propuesta: La microempresa deberá determinar de manera técnica y objetiva las propuestas de valor (productos/servicios) mediante un análisis de ingresos y egresos, para poder cubrir los gastos y de igual manera percibir ganancias.

Realizar el análisis mencionado permitirá llevar a cabo una mejor estimación a futuro de los costos, establecer prioridades y llevar una eficiente asignación y control de los recursos, evitando costos innecesarios.

Para realizar un análisis de costos, la microempresa debe empezar por identificar los costos a la hora de desarrollar su actividad, clasificarlos y estructurarlos de acuerdo al capital contable que tiene la microempresa, esto permitirá determinar el precio al que deben venderse los productos o servicios para que la microempresa sea rentable. De la correcta estimación y gestión de los costes se obtendrán indicadores muy relevantes para la toma de decisiones empresariales.

Indicador asociado: Capital contable.

Problema identificado No.2. Presupuesto empírico de costos fijos de la microempresa

Solución propuesta: Llevar a cabo un programa presupuestario tomando en consideración los gastos fijos en relación a los ingresos reales de la microempresa, considerando que un presupuesto planificado permite, por un lado, adelantarse a posibles situaciones de crisis, evitar que la microempresa se quede sin liquidez. Y, por otro lado, hacer un seguimiento más racional de los costes fijos lo que proporciona una visión más realista del negocio y facilita la puesta en

marcha de medidas correctivas que garanticen la viabilidad de la microempresa o medidas impulsoras para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Indicador asociado: Costos Fijos Totales.

5.3 Cuadro resumen de estrategias basado en el modelo CANVAS

Tabla 26 – 5: Resumen de estrategias propuestas organizadas por módulos

MÓDULO CANVAS	INPUTS	ESTRATEGIAS	OUTPUTS	INDICADORES
Segmentos de mercado	No existe una definición clara del público objetivo.	Investigar a la audiencia mediante la esquematización de cuestionarios que recolecten información básica como (edad, ubicación, idioma, intereses)	Público objetivo claramente definido.	Número de segmentos de mercado identificados
		Utilizar herramientas de medición cualitativa como métricas disponibles en las redes sociales (Facebook, instagram) que permitan obtener una visión más amplia de gustos y preferencias de los clientes		
Propuesta de valor	Falta de identificación y de innovación de los productos y servicios más adquiridos por los clientes	Aplicación de la matriz Boston Consulting Group (BCG)	Identificación de los productos o servicios más adquiridos por los clientes y mejoramiento e innovación de los mismos.	Número de productos estrella y sus innovaciones
		Aplicar el Modelo Doble Diamante que permite descubrir, diseñar y desarrollar el nivel de los productos o servicios, para su mejora e innovación.		
Propuesta de valor	Ineficiencia en el cumplimiento de objetivos.	Obtener fondos para el cumplimiento de los objetivos mediante el financiamiento con capital semilla provisto por Organizaciones de apoyo como "Prendho UTPL"	Eficiente cumplimiento de objetivos.	Número de objetivos cumplidos en relación a planificados
		Elaboración de planes de trabajo para las distintas áreas: ventas, administración y		

		producción. Establecer objetivos intermedios y plazos. Implementar indicadores para medir avances.		
	Los clientes no cuentan razones suficientes para recomendar la microempresa	Hacer sentir al cliente parte de la microempresa manteniendo una comunicación clara y abierta. Pedir sugerencias y retroalimentación, aplicar encuestas de satisfacción. Intentar vender soluciones a sus problemas junto a una buena experiencia	Los clientes tienen suficientes razones para recomendar la microempresa	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendaciones
Canales	Plan de publicidad y marketing deficiente para dar a conocer a la microempresa	Incorporar un plan de marketing y publicidad digital que permita dar a conocer sobre la microempresa usando páginas web, blogs, internet, redes sociales y anuncios en medios locales.	Plan de publicidad y marketing eficiente para dar a conocer a la microempresa	Número de clientes nuevos adquiridos mediante planes de marketing y publicidad
	Inconvenientes con el transporte del producto hacia el destino final una vez adquiridos por el cliente	Crear una base de datos con las direcciones de envíos de los clientes y las frecuencias de pedidos para compartirla con una empresa dedicada al transporte.	Óptimo transporte de productos hacia el destino final una vez adquiridos del cliente	Número de clientes registrados en base de datos con sus respectivas direcciones
	Falta de explotación de los canales de comunicación identificados como preferidos para mantener contacto permanente entre cliente - microempresa	Hacer uso de manera eficiente del correo electrónico y redes sociales. Enviar información relevante y periódica por los mencionados medios.	Uso eficiente de los canales de comunicación preferidos por los clientes para mantener un contacto permanente.	Nivel de uso de canales de comunicación (correo electrónico y redes sociales)
Relación con clientes	Falta de comunicación post - venta por parte de la microempresa hacia el cliente	Implementar la comunicación post-venta con el cliente, por medios digitales, comunicación personal y vía telefónica para mantenerlo actualizado y brindarle asesoría del correcto uso de los productos adquiridos.	Oportuna comunicación post - venta por parte de la microempresa hacia el cliente	Nivel de satisfacción post-venta de los clientes

	Plan de fidelización de clientes inexistente	Llevar a cabo un plan de fidelización mediante programas de "Cliente Frecuente" promoviendo que se mantenga actualizado con información exclusiva de productos y servicios incluyendo beneficios extras (tarjetas VIP - Beneficios por Cumpleaños - Tarjetas de sellos, Descuentos)	Adecuado plan de fidelización de clientes.	Número de clientes registrados en la base de datos de clientes frecuentes
	El cliente considera que la atención brindada por la microempresa es buena	Mejorar la atención brindada al cliente mediante una capacitación del personal responsable de la atención al cliente, de tal forma que la percepción del mismo en cuanto a la atención sea excelente.	Cliente completamente satisfecho con la atención brindada por parte de la microempresa	Nivel de satisfacción de la atención brindada por la microempresa
Fuentes de ingresos	La microempresa usa únicamente financiamiento bancario a corto y largo plazo	Aplicar nuevas fuentes de financiamiento mediante Inversionistas ángel como "CIPEM" y "Krugerlabs", organizaciones que brindan acceso a capital y se involucran con el proyecto	La microempresa aplica fuentes alternas y diversas de financiamiento a corto y largo plazo	Número de fuentes alternas de financiamiento
	Limitados métodos de pago ofrecidos para el cliente	Implementar nuevos métodos de pago como es uso de tarjetas de crédito/débito, monto del pago diferido mensual y aceptar pagos en dos cuotas (inicio y final)	Diversidad y flexibilidad en métodos de pago disponibles para el cliente	Número de métodos de pago disponibles para los clientes
Recursos Clave	Falta de implementación de servicios que mejoren la atención al cliente	Implementar servicios como capacitaciones post-venta, asistencia técnica y servicio personalizado	Implementación continua de servicios que mejoran la atención al cliente	Número de servicios implementados para mejorar la atención al cliente
	La calidad de información sobre los productos/servicios es limitada, ya que permite conocer sólo ciertas características	Realizar reformas en catálogos y otras fuentes de información sobre los productos/servicios, de manera que sea muy detallada y completa, permitiendo conocer todas las características de los mismos.	La calidad de información es completa y detallada en los catálogos sobre los productos y servicios	Nivel de detalles y especificaciones técnicas de los productos y servicios ofertados

	Inexistencia de un análisis que permita determinar si es factible una expansión o concentración de mercado por parte de la microempresa	Realizar un estudio de mercado de acuerdo a la demanda de productos y servicios, de tal manera que se logre considerar si es rentable una expansión o por el contrario, enfocarse en un territorio específico	Existencia de un análisis técnico y suficiente que permite tomar decisiones importantes en la microempresa	Número de estudios de mercado realizados para toma decisiones.
Actividades Clave	La microempresa no aplica procesos administrativos como Planeación, Dirección y Control	Planificar, dirigir y controlar los procesos que se van a realizar con anticipación y socializarlos con el personal para que juntos consigan alcanzar los objetivos planteados.	Implementación de procesos administrativos en la microempresa como Planeación, Dirección y control	Número de procesos administrativos aplicados
	Manual de políticas internas incompleto y no socializado con el personal.	Rediseñar el manual de políticas internas existente con el fin de mejorarlo y socializarlo con el personal.	Manual de políticas internas completo y de conocimiento general por parte del personal de la microempresa	% de conocimiento y aprobación del manual de políticas internas por parte de los colaboradores
	Falta de un sistema establecido para la organización y conservación de documentos	Establecer una guía de conservación de documentos que contenga: Registro, clasificación y almacenamiento de documentación que permita tener un mejor acceso, integridad y trazabilidad de los mismos.	Sistema establecido de conservación y organización de documentos	Número de documentos correctamente clasificados.
	Falta de gestión de inventarios dentro de los procesos de producción	Implementar un software gratuito de gestión de inventarios "Holded" que permitirá obtener toda la información del estado de la materia prima en los procesos de producción Realizar un conteo físico del inventario periódicamente para verificar las existencias reales	Adecuado manejo de inventarios en los procesos para mejorar la producción.	Porcentaje de tiempos de producción
Asociaciones Clave	Falta de alianzas estratégicas que	Establecer alianza con la empresa de transporte de	Consolidación de alianzas	Número de alianzas

	contribuyan al crecimiento y funcionamiento de la microempresa	productos "MSC" expertos en dar soluciones logísticas flexibles Establecer asociación con la agencia publicitaria "ARKADIA" profesionales en la gestión de marketing y publicidad Establecer alianza con la empresa "MORAGRO S.A" intermediarios de materias primas que garantiza la calidad en los procesos de producción Establecer asociaciones con empresas líderes en soluciones de pago presenciales y digitales con tarjeta de crédito o débito "DATAFAST"	estratégicas que contribuyan al crecimiento y funcionamiento de la microempresa	realizadas
Estructura de Costes	Inexistencia de un análisis técnico de costos	Determinar de manera técnica y objetiva las propuestas de valor (productos/servicios) mediante el análisis de ingresos y egresos, y el cálculo del punto de equilibrio de las ventas totales de la microempresa	Análisis técnico de costos existente	Capital contable = Activo - Pasivo
	Presupuesto empírico de costos fijos de la microempresa	Llevar a cabo un programa presupuestario tomando en consideración los gastos fijos en relación a los ingresos reales de la microempresa	Presupuesto técnico de los costos fijos de la microempresa.	Costos fijos

Realizado por: Suarez, Karina. 2022

5.4 Lienzo CANVAS propuesto para la microempresa "SIRAC"

Es fundamental ubicar en un lienzo los elementos que se consideren indispensables para el desarrollo del Modelo CANVAS, al plantearlos de esta forma, lograremos tener una idea más clara de lo que representa el modelo.

Por otro lado, poder plantear la información en su respectivo bloque, permitirá el perfeccionamiento de una forma más clara y sencilla. A pesar de que el modelo lleva un orden concreto, en el lienzo se colocan de una manera estratégica, debido a que el Modelo CANVAS analiza y desarrolla aspectos internos y externos de la microempresa.






Dentro de los aspectos internos que se encontrarán en el lienzo se colocan del lado izquierdo, los cuales son:

- Alianzas Clave
- Actividades Clave
- Recursos Clave
- Estructura de Costes

Mientras que los aspectos externos se colocan del lado derecho, los cuales son:

- Propuesta de valor
- Relación con los clientes
- Canales
- Segmentación de clientes
- Fuentes de ingresos

Tabla 27 – 5: Lienzo propuesto de modelo CANVAS

Asociaciones Clave 	Actividades Calve 	Propuesta de valor 	Relación con los clientes 	Segmentación de clientes 
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con “MSC” expertos en logística y transporte. • Alianza con la agencia publicitaria “ARKADIA”. • Alianza con intermediarios de materia prima “MORAGRO S.A”. • Alianza con empresas líderes en soluciones de pago como “DATAFAST”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar procesos administrativos. • Rediseñar manual de políticas internas. • Guía de conservación de documentos. • Software para inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matriz Boston Consulting Group (BCG). • Elaboración de planes de trabajo para distintas áreas de la microempresa. • Contar con el financiamiento adecuado para cumplir con los objetivos. • Innovar los productos y servicios estrella. • Pedir sugerencias a clientes, realizar encuestas de satisfacción y retroalimentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Post-venta • Plan de fidelización • Aplicación de estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes en corto tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de cuestionarios que recolecten información básica (edad, ubicación, idioma, intereses) • Utilización de métricas disponibles en redes sociales (Facebook, Instagram)
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar de manera técnica los costos de los productos y servicios ofertados • Programa presupuestario de costos fijos 		<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiamiento alternas mediante “CIPEM” y “Krugerlabs” • Nuevos métodos de pago para los clientes (Tarjetas de crédito/débito, diferido mensual y por cuotas) 		

CONCLUSIONES

Una vez realizados todos los capítulos del presente trabajo de investigación en base al análisis y evaluación de la información recopilada de la microempresa “SIRAC”, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Mediante la aplicación de herramientas y técnicas de diagnóstico se pudieron detectar varios problemas y puntos débiles que deben ser solucionados, los mismos que se pueden resumir principalmente en cuatro grandes áreas que son: administración interna, atención al cliente, procesos de producción y métodos de pago por parte del cliente.
- Al analizar la información extraída de los instrumentos y herramientas de investigación descritas previamente en el presente trabajo, se hallaron importantes puntos positivos que deben ser destacados como el compromiso de la institución con la preservación del medio ambiente reflejada en los procesos internos y la excelente comunicación interna y clima laboral que existe actualmente en la microempresa percibida por los colaboradores.
- Los problemas y puntos débiles fueron detectados englobados en las áreas de administración deficiente, procesos de producción inadecuados, limitadas formas de pago por parte de los clientes y una mala atención al cliente, mismos que han sido agrupados dentro de los 9 módulos que componen el modelo CANVAS y a cada uno le fue asignado una estrategia que permitirá solucionar el problema y fortalecer los puntos débiles, así como también indicadores. Posteriormente, en base a las estrategias se estructuró el lienzo característico del modelo de gestión CANVAS.
- El modelo de gestión propuesto presenta un panorama amplio, concreto y realista de las necesidades fundamentales de la microempresa en cuanto a la administración, eficiencia en los procesos y su interacción con el cliente, lo que permite establecer una serie de soluciones enfocadas en los factores internos y externos, debilidades y amenazas que enfrenta “SIRAC”.

RECOMENDACIONES

- Se debe socializar, aplicar y verificar el seguimiento del Modelo de Gestión propuesto en el presente trabajo de investigación basado en la metodología CANVAS con la finalidad de mejorar las cuatro áreas principales donde se encontraron problemas, así como también la gestión administrativa – financiera de la microempresa, mediante el cumplimiento de las soluciones propuestas.
- La microempresa deberá mantener los puntos fuertes y positivos detectados como el excelente nivel de comunicación interna y clima laboral, así como también el compromiso que tiene actualmente con el medio ambiente, ya que son actividades importantes que proporcionan un valor extra a la institución.
- Es importante que después de la implementación de las estrategias propuestas se realice el seguimiento de las mismas usando los indicadores, con el fin de garantizar los resultados en cada uno de los módulos del modelo CANVAS. Es importante que se otorgue una atención especial a todos los módulos, ámbitos y propuestas que tengan relación directa o indirecta con la atención e interacción con el cliente.
- Otro factor recomendable es que el gerente de “SIRAC” y sus colaboradores comprendan que uno de los componentes indispensables para mejorar la gestión en sus actividades se centra en la apertura al cambio, por lo tanto, este aspecto tendrá que ser trabajado directamente por el gerente propietario.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, J. L. (2015). *Análisis al Método de la Investigación*. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience: [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Altieri, M., & Nicholls, C. (2020). La Agroecología en tiempos del COVID-19. *Centro Latinoamericano de Investigaciones Agroecológicas (CELIA)*, 35(5).
- Alvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. (C. e. Andina, Ed.) Bogotá D.C: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Quito, Ecuador.
- Asamblea Nacional Constituyente . (20 de Octubre de 2008). Constitución de la Republica del Ecuador. Motecristi, Ecuador: Registro Oficial 449.
- Bonilla, M., & Molina, J. (2006). *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*. Barinas, Venezuela: Universidad Fermin Toro.
- Cabezas, E., Naranjo, D., & Torres, J. (2018). *Introduccion a la Metodologia de la investigacion cientifica*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vida Salud*, 21(2).
- Campos, G., & Lule, N. (2012). *LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD*. Xihmai.
- Carracedo, C., Pérez, S., & Ortega, I. (12 de 2018). Modelo de Gestión formativa de una cultura Agroecológica Sustentable . *Revista Dilemas COntemporáneos: Educación, Política y Valores*(1), 38.
- Carranco, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. Estudio realizado en Loja-Ecuador. *Universidad Internacional del Ecuador – UIDE, Quito – Ecuador*.

- Carvajal Cajas, C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. *Área de Gestión Maestría en Dirección de Empresas*, 117.
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (2021). *La Agroecología en tiempos del COVID-19*. Recuperado el 04 de 2022, de Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales Agroecología Política: <https://www.clacso.org/la-agroecologia-en-tiempos-del-covid-19/>
- Correa, J., & Jaramillo, F. (2007). *Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Costa, S. (2016). *La Planificación. Administración*.
- Dávila, N. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- Escamilla, M. (2020). *Aplicación básica de los métodos científicos*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- González , B., & Quispe, J. (2017). Agroecología y Desarrollo Local: Fortalecimiento del Modelo de Gestión Local en la Asociación RESSAK, Parroquia Ayora, Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha 2016. *Escuela de Trabajo Social* , 4(6), 122.
- Hill, M. (2007). *Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización* (Quinta ed., Vol. 6). Mexico: Thomson.
- Howard, T., Pollock, T., & Gorman, P. (1999). *Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches*. Academy of Management Executive.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global empresarial* (14 ed.). México: McGraw Hill.
- López, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*.

- Lozada , J., & Cevallos, M. (2016). Balanced scorecard de una empresa que se dedica a la elaboración de productos químicos Proquimarsa ubicada en la ciudad de Manta durante el año 2008. *Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral.*
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios* (Primera ed.). México: Editorial Patria.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. (09 de 2019). *Agricultura, la base de la economía y la alimentación*. Recuperado el 04 de 2022, de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/>
- Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (Julio de 05 de 2021). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 04 de 2022, de Informe Mundial sobre las Crisis Alimentaria 2021: <https://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC%202021%20In%20brief%20Spanish.pdf>
- Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero_Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION_TABLA_DE_CONTENIDO_Contenido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DECONTENIDO-Contenido.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (Deusto, Ed., & L. Vázquez, Trad.)
- Padilla Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pedros, D., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Porto, J. (2022). *Definición de modelo*. Obtenido de Definicion.de : <https://definicion.de/modelo/>
- Pino, S. L., Aguil, H. R., Polo, G. E., & Sisalema, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización. Años 2000 – 2016. *Espacios*, 39(32), 7-9.

- Red Mundial Contra las Crisis Alimentarias. (2021). *Informe Mundial Sobre las Crisis Alimentarias*. Recuperado el 04 de 2022, de Red Mundial Contra las Crisis Alimentarias:
http://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user_upload/fightfoodcrises/doc/resources/GRFC_Joint-statement_EN.pdf
- Remuzgo, F. (2005). *Diagnóstico Situacional de la Empresa*. Obtenido de http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200.
- Román, A. (2018). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *Medwave*, 12(3).
- Royero, J. (2009). *Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios*. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/346Royero.PDF>
- Sánchez, A. (2006). La planificación financiera: soporte para decisiones estratégicas. *MM*, 50, 154-159.
- Suarez, R. (2013). Guía de Métodos de Biorremediación para la Recuperación de Suelos Contaminados por Hidrocarburos. *Universidad Libre Instituto de Postgrados Ingeniería Especialización en Gerencia Ambiental*.
- Sumba, R., & Santistevan, Y. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10 (5), 323-326.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, G. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>
- Trigueros Estrada, P. E. (2014). *Diagnóstico Empresarial*. Jutiapa.
- Vicuña, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic.