



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**FACTORES DE INFLUENCIA EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE  
LAS MIPyMEs COMERCIALES DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE  
IMBABURA.**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y  
Auditoria**

**AUTORA:**

Ing. Andrea Liliana Cando Salcedo

**DIRECTOR:**

Mgs. Rubén Darío Santacruz Delis

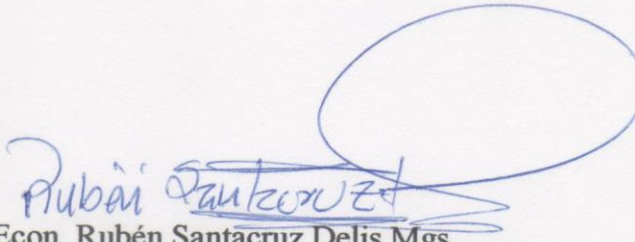
**IBARRA - ECUADOR**

**2017**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de Grado, presentado por Andrea Liliana Cando Salcedo, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Ibarra, 12 de septiembre de 2017

  
Econ. Rubén Santacruz Delis Mgs.  
C.I. 1001696069

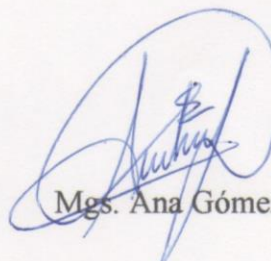
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

En calidad de jurado examinador del presente trabajo presentado por la ING. ANDREA LILIANA CANDO SALCEDO, para optar por el título de MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: FACTORES DE INFLUENCIA EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS MIPyMEs COMERCIALES DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, considerando que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y privada y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

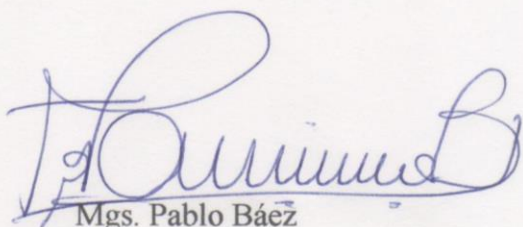
Ibarra, 25 de noviembre de 2017



Mgs. Ana Arciniegas



Mgs. Ana Gómez



Mgs. Pablo Báez



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO**  
**DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, **Andrea Liliana Cando Salcedo**, con cédula de ciudadanía Nro. **1002838991**, manifiesto voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos Patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5,6 en calidad de autora del trabajo de grado denominado “FACTORES DE INFLUENCIA EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS MIPyMEs COMERCIALES DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el Título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales del trabajo antes citado. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 25 días del mes de noviembre de 2017.

Firma:

Nombre: Andrea Liliana Cando Salcedo

Cédula: 100283899-1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejen sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	100283899-1		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Andrea Liliana Cando Salcedo		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra, 4 Esquinas de Priorato, calle Pimán 556 y Pasaje s/n.		
<b>EMAIL:</b>	andreacando1986@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 580987	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0959601 598
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	Factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs Comerciales del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.		
<b>AUTOR (ES):</b>	Andrea Liliana Cando Salcedo		
<b>FECHA:</b>	25 de noviembre de 2017		
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PREGRADO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>POSTGRADO</b>

<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Contabilidad y Auditoria
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Mgs. Rubén Darío Santacruz Delis

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

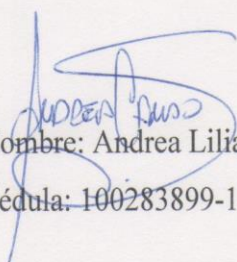
Yo, Andrea Liliana Cando Salcedo, con cédula de ciudadanía Nro. 1002838991, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior, artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de noviembre de 2017.

### LA AUTORA:



Nombre: Andrea Liliana Cando Salcedo

Cédula: 100283899-1

## DEDICATORIA

*Para ti, mi amada hija Carolina, eres y serás mi fortaleza, mi detonante de felicidad, mi  
inspiración...*

*Con todo mi amor.*

*Andrea.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por todas las bendiciones y lecciones recibidas.  
A mis padres Mérida y Julio por su ejemplo, infinito amor y paciencia.  
A mi gran amigo y tutor Rubén Santacruz por su apoyo incondicional.  
A mis hermanos Fernanda y Robert por apoyarme en cada aventura.*

*¡Muchas gracias!*

*Andrea.*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE SIGLAS.....	xvi
RESUMEN .....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xix
CAPÍTULO I .....	21
EL PROBLEMA.....	21
1.1 Antecedentes.....	21
1.2 Planteamiento del problema .....	23
1.3 Formulación del problema.....	23
1.4 Justificación de la investigación.....	23
1.5 Objetivos de la investigación.....	24
1.5.1 Objetivo general .....	24
1.5.2 Objetivos específicos.....	24
1.5.3 Hipótesis o preguntas directrices.....	25
CAPITULO II.....	26
MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1 Marco Teórico .....	26
2.1.1 Objetivo General .....	26
2.1.2 Estructura del marco teórico.....	26
2.1.3 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas .....	28
2.1.4 Desarrollo empresarial.....	33
2.1.5 Crecimiento empresarial.....	38

2.1.6 Modelo de Negocio.....	41
2.1.7 Sostenibilidad.....	45
2.1.8 Planificación Estratégica.....	47
2.1.9 Herramientas para la gestión financiera de MIPyMEs .....	49
2.1.10 Indicadores financieros.....	50
2.1.11 Capacitación .....	51
2.1.12 Asistencia Técnica.....	53
2.1.13 Comercialización .....	54
2.1.14 Financiamiento .....	54
2.1.15 Capitalización .....	55
2.2 Marco Legal.....	56
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador.....	56
2.2.2. Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.....	57
2.2.3. Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria .....	59
CAPITULO III.....	61
MARCO METODOLÓGICO.....	61
3.1 Descripción del área de estudio.....	61
3.2 Tipo de investigación .....	62
3.3 Métodos de investigación .....	64
3.4 Población y Muestra .....	65
3.5 Procedimiento.....	67
3.6 Técnicas e instrumentos de investigación .....	68
3.7 Variables de investigación.....	70
3.8 Proceso del Diagnóstico .....	72
3.9 Proceso de Construcción de la Propuesta.....	72
3.10Trascendencia del estudio.....	73
3.11Análisis General de los Impactos .....	73
3.12Valor práctico de la investigación: .....	74
CAPITULO IV.....	75
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	75
4.1 Explicación Previa.....	75
4.2 Resultados, Análisis e Interpretación de las Encuestas Aplicadas .....	76
4.2.1 Perspectiva de Desarrollo .....	76
4.2.2 Perspectiva de Crecimiento .....	86

4.3	Discusión de Resultados.....	92
4.4	Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados. ....	94
CAPITULO V.....		97
PROPUESTA.....		97
5.1	Antecedentes.....	97
5.2	Justificación e Importancia.....	99
5.3	Fundamentos legales .....	99
5.4	Objetivos de la Propuesta .....	101
5.4.1	Objetivo General .....	101
5.4.2	Objetivos Específicos.....	101
5.5	Descripción de la propuesta.....	101
5.6	Beneficiarios.....	104
5.7	Marco Axiológico.....	105
5.8	Diseño de la Perspectiva de Desarrollo del Modelo de Negocio .....	106
5.8.1	Componente: Capacitación .....	106
5.8.2	Componente: Asistencia técnica .....	131
5.9	Diseño de la Perspectiva de Crecimiento del Modelo de Negocio .....	143
5.9.1	Componente: Comercialización.....	143
5.9.2	Componente: Financiamiento .....	147
5.9.3	Componente: Capitalización .....	161
5.10	Herramienta de Evaluación del Modelo de Negocio Sostenible.....	163
5.11	Diagrama de flujo del Modelo de Negocios Sostenible .....	169
5.12	Determinación de Impactos .....	170
5.12.1	Impacto Económico.....	171
5.12.2	Impacto Social .....	172
5.12.3	Impacto Ambiental .....	174
5.12.4	Impacto Educativo.....	175
5.13	Validación de la Propuesta .....	176
5.14	Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta.....	171
CAPÍTULO VI.....		179
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		179
6.1	Conclusiones.....	179
6.2.	Recomendaciones .....	180

BIBLIOGRAFÍA .....	181
ANEXOS .....	185
Anexo A. Hilo conductor Marco Referencial.....	186
Anexo B. Formato de Encuesta .....	187
Anexo C. Simuladores de crédito instituciones financieras .....	189

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estructura del marco teórico .....	27
Tabla 2 Clasificación de MIPyMEs .....	30
Tabla 3 Criterios de categorización de MIPyMEs .....	30
Tabla 4 Indicadores financieros .....	51
Tabla 5 Matriz de Relación Diagnóstica.....	70
Tabla 6 Tipos de MIPyMEs.....	79
Tabla 7 Formalidad de las MIPyMEs .....	80
Tabla 8 Cumplimiento de requisitos para su funcionamiento .....	81
Tabla 9 Inspección de autoridades.....	82
Tabla 10 Tiempo en la actividad.....	83
Tabla 11 Nivel de innovación – vinculado a la capacitación.....	84
Tabla 12 Sistema de registro contable .....	86
Tabla 13 Cumplimiento tributario.....	87
Tabla 14 Número de empleados – Afiliación empleados .....	88
Tabla 15 Acceso a crédito.....	89
Tabla 16 ¿Tiene problemas para hacer crecer su negocio?.....	90
Tabla 17 Problemas en las MIPyMEs.....	90
Tabla 18 Construcción de la Matriz AOOR .....	93
Tabla 19 Diseño Curricular - Normativa legal, enfocada a MIPyMEs.....	110
Tabla 20 Diseño Curricular – Plan de Negocio para MIPyMEs.....	113
Tabla 21 Diseño Curricular – Atención al cliente .....	117
Tabla 22 Diseño Curricular – Gestión empresarial para MIPyMEs .....	120
Tabla 23 Diseño Curricular – Neuromarketing .....	124
Tabla 24 Diseño Curricular - Contabilidad para no contadores .....	
y tributación fiscal.....	118
Tabla 25 Diseño Curricular – Análisis financiero .....	128
Tabla 26 Matriz Evaluación de la satisfacción del componente de capacitación .....	130
Tabla 27 Portafolio de asistencia técnica.....	133
Tabla 28 Niveles de correspondencia .....	138
Tabla 29 Formulario Informe de Asistencia Técnica .....	139
Tabla 30 Matriz Evaluación de Satisfacción de Asistencia Técnica .....	142
Tabla 31 Base de datos, Instituciones Financieras Públicas en Ibarra.....	148

Tabla 32 Base de datos, Bancos Privados Nacionales y Mutualistas en Ibarra.....	149
Tabla 33 Base de datos, Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ibarra.....	151
Tabla 34 Simulador de Crédito – Pagos Anuales .....	155
Tabla 35 Simulador de Crédito – Pagos Mensuales .....	156
Tabla 36 Tabla comparativa de las condiciones de financiamiento .....	158
Tabla 37 Indicadores financieros aplicables para evaluación.....	163
Tabla 38 Información Balance General .....	164
Tabla 39 Información Estado de Resultados .....	164
Tabla 40 Desagregación de datos para análisis financiero .....	165
Tabla 41 Cálculo de indicadores financieros .....	165
Tabla 42 Estructura base de datos de indicadores financieros sectorial .....	167
Tabla 43 Escala de valores para el análisis de impactos.....	170
Tabla 44 Impacto económico.....	171
Tabla 45 Impacto social.....	172
Tabla 46 Impacto ambiental.....	174
Tabla 47 Impacto educativo .....	175

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Actividad Emprendedora Temprana.....	31
Figura 2. Características multifacéticas del emprendimiento .....	32
Figura 3. Elementos del proceso de transformación.....	34
Figura 4. Recursos de producción empresarial. ....	35
Figura 5. Evolución y revolución de los emprendimientos. ....	41
Figura 6. Componentes del Modelo de Negocio .....	43
Figura 7. Elementos Modelo de Negocio .....	45
Figura 8. Esquema de Valor Capacitación.....	52
Figura 9. Tipos de servicios asistencia técnica .....	53
Figura 10. Delimitación Geográfica .....	61
Figura 11. Procedimientos .....	67
Figura 12. Procedimientos Diagnóstico .....	72
Figura 13. Proceso Propuesta.....	72
Figura 14. Edad del Microempresario .....	76
Figura 15. Género del Microempresario .....	77
Figura 16. Nivel de instrucción del Microempresario .....	78
Figura 17. Innovación vinculada a la tecnología .....	85
Figura 18. Modelo de negocio sostenible .....	103
Figura 19. Esquema del componente de capacitación .....	107
Figura 20. Temáticas base del componente de capacitación .....	108
Figura 21. Secuenciación de diseños curriculares .....	109
Figura 22. Esquema del componente de asistencia técnica .....	131
Figura 23. Esquema de visitas de asesoramiento.....	132
Figura 24. Esquema del componente de comercialización .....	146
Figura 25. Esquema política de capitalización .....	162
Figura 26. Gráfica de evolución de indicadores financieros.....	166
Figura 27. Esquema tendencia indicadores financieros del sector .....	168
Figura 28. Diagrama de flujo .....	169

**LISTA DE SIGLAS**

<b>MIPyMEs</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadística y Censos
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>TEA</b>	Actividad Emprendedora Temprana



## RESUMEN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas son el resultado de la interacción de las circunstancias particulares del emprendedor y las condiciones distintivas del entorno, esta actividad a la vez de beneficiarse de su ambiente externo genera un valor social y desarrollo económico significativo dentro de su área de influencia. De allí que el presente trabajo investigativo partiendo de las particularidades y los factores que influyen en las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra propone un Modelo de Negocio Sostenible, construido en base a dos variables como son el desarrollo y el crecimiento de los microempresarios. El primero se fundamenta en dos indicadores: capacitación y asistencia técnica en temas vinculados con procedimientos organizacionales y técnicos relacionados con procesos de sensibilización, legalización, marketing, contabilidad y planes de negocios para MIPyMEs, fortaleciendo los procesos de conocimiento teórico – práctico en cada uno de los negocios. El segundo se basa en dos indicadores trascendentales como son la comercialización y el financiamiento. La comercialización vista desde la perspectiva de búsqueda y expansión de mercados. El financiamiento, visto no sólo desde la perspectiva de apalancamiento, sino sobre todo el manejo interno del dinero en las micro, pequeñas y medianas empresas.

## ABSTRACT

The Micro, small and medium-sized enterprises are the result of the interaction of the particular circumstances of the entrepreneur and the distinctive conditions of the environment. This activity at the same time to benefit from its external environment generates a social value and a significant economic development inside its influence area. Hence, the present research work based on the particularities and factors that influence the commercial MIPyMEs of the Ibarra city proposes a Sustainable Business Model, built on two variables such as the development and growth of microentrepreneurs. The first is based on two indicators: training and technical assistance on issues related to organizational and technical procedures related to awareness raising, legalization processes, marketing, accounting and business plans for MIPyMEs, strengthening the processes of theoretical and practical knowledge in each one of them. The second is based on two important indicators such as marketing and finance. Marketing seen from a perspective of search and market expansion. Financing seen not only from the perspective of leverage but above all of the internal management of money on micro, small and medium-sized enterprises.

## INTRODUCCIÓN

El ecosistema empresarial define los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, considerando aspectos que parten desde las características del emprendedor, los factores internos de la empresa, hasta las características del sector y del entorno en cual ejecutan sus actividades las MIPyMEs que son una fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo.

Ante lo expuesto y a pesar que las MIPyMEs son un motor vital para la economía Ecuatoriana en los aspectos sociales y económicos como parte de la solución a la problemática de empleabilidad, los emprendedores desconocen aspectos de gestión sobretodo en el campo de la planeación y las finanzas, siendo un agravante los escasos procesos de asistencia técnica, capacitación y capitalización.

Por lo antes indicado y en función a las necesidades del sector empresarial objeto de estudio se propone el presente trabajo investigativo que determina los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de MIPyMEs comerciales, así como también propone un Modelo de Negocio Sostenible y las herramientas de monitoreo y evaluación del modelo propuesto. La estructura del trabajo investigativo de detalla a continuación:

Como parte inicial y fundamental de la investigación se realizó un primer acercamiento a la problemática objeto de estudio, conociendo el contexto global en el cual se presenta el problema.

Se procedió a la estructuración de las bases teóricas relacionadas al problema de investigación, analizando diversas fuentes de información que sustentan el trabajo de investigación.

En el Marco Metodológico se detalló el tipo de investigación, las técnicas, instrumentos y procedimientos necesarios para operacionalizar la investigación.

Se aplicó los instrumentos de investigación a fin de conocer la situación actual de los emprendimientos objeto de estudio, información que fue procesada, sistematizada y analizada a fin de obtener los fundamentos necesarios para estructurar posteriormente la propuesta.

En función de toda información obtenida dentro del proceso de investigación y descrita brevemente en los acápites anteriores se estructuró la propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible y las herramientas para su evaluación.

Finalmente se presentan las conclusiones, a las que se ha llegado y se plantean las respectivas recomendaciones, tendientes a lograr el mejoramiento de los procesos determinados en este trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

El proceso de globalización conduce a los individuos a la búsqueda de alternativas viables e innovadoras, para la generación de ingresos; enfocándose en solventar desde sus necesidades más básicas hasta obtener réditos económicos significativos para sí mismos y su entorno.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, son unidades productivas que se han ido expandiendo masivamente y en la actualidad son de gran importancia para la economía del país. En Ecuador, representan el 99% del tejido empresarial, donde Guayas concentra el 23% de estas unidades productivas, mientras que Pichincha tenía el 22% y el 55% restante se distribuye en las demás provincias del país según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el 2010, estando el 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) vinculada laboralmente a este segmento empresarial y el 25 % se está en la gran industrial.

En el caso particular de la ciudad de Ibarra, la mayor parte de la PEA se encuentra ubicada en el sector terciario con el 58,02%, ya que el primario abarca el 11,61% y el secundario (19,38%). Así mismo, con un PIB cantonal de 240´493.948, siendo mayor en cuanto a generación de riqueza esto comparando con los sectores primario y secundario, como se indica en el PDOT del Ilustre Municipio de Ibarra (2011).

El sector terciario está constituido por la actividad de servicios, de acuerdo a la Municipalidad de Ibarra existen 6.215 actividades comerciales en el cantón y en la parroquia Ibarra 5.721 actividades comerciales que representan el 92,1% del total cantonal y naturalmente logran el mayor nivel de ingresos el 96,6 % del total.

Pese al papel clave que desempeñan las MIPyMEs Comerciales en el ecosistema empresarial de la ciudad de Ibarra, no se ven exentas de los riesgos que implica un emprendimiento, considerando que en el entorno existen iniciativas desde los gobiernos locales que apoyan a los emprendedores, al desarrollo del talento empresarial, desde la incubación de

la idea de negocio hasta la puesta en marcha del mismo, las MIPyMEs no logran alcanzar procesos sostenibles de desarrollo y crecimiento, por lo que la mortalidad empresarial es evidente.

Los emprendimientos en la ciudad de Ibarra se enfrentan a múltiples y complejos problemas durante su ciclo de vida organizacional, vinculados al inicio de su actividad y transiciones a cada una de las etapas del ciclo; su capacidad de reacción se ha visto disminuida, condicionando el crecimiento empresarial.

Los emprendedores ibarreños no ha desarrollado ciento por ciento sus capacidades personales, actitudes, valores, conocimientos y destrezas empresariales para tomar decisiones preventivas y proactivas, limitando las iniciativas que le permitan afrontar los problemas y anticiparse a futuros riesgos que influyen en la operatividad empresarial, optimización de recursos, adecuada planificación, inversión y capitalización; siendo en muchos de los casos, indispensable la intervención de profesionales externos que contribuyan a desarrollar mecanismos y procesos para innovar, mejorar los resultados y aumentar la competitividad de los negocios.

Las MIPyMEs Comerciales, específicamente en el cantón Ibarra, cuentan con un escaso análisis de ciertas características del emprendedor, del entorno y propias de la empresa que son determinantes al momento obtener el éxito empresarial; se puede indicar que restan importancia a la generación de políticas, normativa y procesos internos, subestiman el requerimiento de efectivo y flujo de capital, dejan de lado el concepto que a mayor volumen de ventas mayor será el requerimiento de capital acompañado de un control contable adecuado, una constante es la solicitud de apalancamiento financiero a corto plazo para realizar inversiones donde los periodos de recuperación son de largo plazo; malos hábitos entorno a una gestión poco planificada, comportamiento reactivo no proactivo, gestión basada en personas no en procesos, entre otros aspectos que ponen en evidencia la problemática de las MIPyMEs, la necesidad de abordarla y realizar una investigación propositiva entorno a lo expuesto.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Es necesario reconocer las diferentes particularidades de los estratos que comprenden este importante segmento de la economía, por ende, los diferentes tipos de medidas de fomento que cada uno de ellos necesitan, al ser las MIPyMEs en el Ecuador el 99% del tejido empresarial que muestra su relevancia. No obstante, los emprendimientos tienen desafíos por superar, se reconoce que presentan problemas relacionados con el acceso a los mercados de tecnología, recursos humanos, capitales, asistencia técnica especializada, escasa articulación en la cadena de valor de los negocios, la excesiva intermediación, la poca participación en negocios inclusivos con empresas ancla, escasa formación empresarial todo esto ha impedido que se cumpla con el ciclo empresarial para su sostenibilidad como es: nacer, crecer, innovar y mejorar para su crecimiento y desarrollo, sumado a la escasa coordinación entre la política pública y los instrumentos disponibles para maximizar el impacto sobre las MIPyMEs.

## **1.3 Formulación del problema**

¿El análisis de los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de MIPyMEs comerciales, permitirá conocer su realidad actual y construir propuestas diferentes para optimizar su gestión y dar sostenibilidad a los negocios?

## **1.4 Justificación de la investigación**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) en los últimos años se han constituido en ejes fundamentales de desarrollo económico, y no es la excepción en Ecuador, sobre todo en la ciudad de Ibarra.

La gestión administrativa, económica y financiera de los emprendimientos requiere de una propuesta innovadora que permite potencializar sus capacidades y contrarrestar sus debilidades, estableciendo procesos de capacitación, asesoramiento técnico y cambio de imagen, que conlleven a dar sostenibilidad a las MIPyMEs Comerciales en nuestra ciudad, puesto que ello seguirá generando plazas de trabajo, incremento de la riqueza, mayor inversión y se logrará de esta manera el crecimiento y desarrollo de los negocios.

El proceso de desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs, pretende implementar un sistema de capacitación, asesoramiento, asistencia técnica en el sitio e imagen comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas, pero desde una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, logrando integrar a cada uno de los microempresarios y vincularlos a mercados más desarrollados, sean estos públicos y privados, locales, nacionales e internacionales, donde la característica básica de este proceso de vinculación esté basado en la participación conjunta de todos quienes lo integren con funciones específicas y metas perfectamente delineadas.

La identificación de sus principales deficiencias administrativas, económicas, financieras y factores externos, permitirá contar con una herramienta técnica, para la planificación de actividades conjuntas en la búsqueda de iniciativas que logren resultados que mejoren eficientemente el medio microempresarial.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales del Cantón Ibarra, provincia de Imbabura, mediante el análisis de aspectos endógenos y exógenos, que permita a los emprendedores optimizar su gestión y dar sostenibilidad a sus negocios.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Efectuar un diagnóstico situacional de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, a través del análisis de la matriz AOOR, permitiendo la identificación de puntos críticos y la búsqueda de factores que fomentan o dificultan el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos.
2. Diseñar un modelo de negocio sostenible, basado en una estructura penta – dimensional, para el impulso de la gestión de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra.
3. Determinar una herramienta de evaluación del modelo de negocio sostenible, a través de indicadores de valoración de empresas para la mejora en la toma decisiones microempresariales.



4. Analizar los posibles impactos que genere el proyecto en los aspectos, económico, social, ambiental y educativo, evidenciando el aporte de la aplicación del mismo.

### **1.5.3 Hipótesis o preguntas directrices**

1. ¿Cuál es la situacional actual de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, sus puntos críticos y los factores que fomentan o dificultan el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos?
2. ¿Cuáles son las dimensiones a considerar en el diseño de un modelo de negocio sostenible para el impulso de la gestión de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra?
3. ¿Cuáles son los indicadores valoración de empresas necesarios para la estructuración de una herramienta de evaluación de un modelo de negocio sostenible, para la mejora en la toma decisiones microempresariales?
4. ¿Cuáles son los impactos que generará la aplicación del proyecto en los aspectos económico, social, ambiental y educativo?

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco Teórico**

En el presente capítulo se recopilan las definiciones conceptuales y argumentos teóricos relacionados al problema de investigación, bases que contribuyen a un mejor entendimiento de la problemática contextualización de la investigación, así como también, se establecen las bases teóricas que sustentan la estructuración de una solución alternativa al problema planteado en la investigación.

##### **2.1.1 Objetivo General**

Estructurar un marco teórico apoyado en fuentes bibliográficas que sustenten la investigación.

##### **2.1.2 Estructura del marco teórico**

En función de mostrar de manera general la temática que sustenta la presente investigación, se ha considerado tres secciones; la primera, correspondiente a referentes generales, que son temas frecuentes alineados con la problemática planteada; la segunda sección trata referentes técnicos y una tercera sección que detalla referentes específicos relacionados con la problemática y que forman parte de la investigación.

A continuación, se muestra en forma detallada los contenidos de cada una de las secciones a desarrollarse en el marco teórico:

**Tabla 1***Estructura del marco teórico*

<b>Sección</b>	<b>Contenido</b>
<b>Referentes Generales</b>	MIPyMEs Desarrollo empresarial Crecimiento empresarial Modelo de Negocio Valoración de empresas
<b>Referentes técnicos</b>	Generalidades de las MIPyMEs Clasificación Características Definición de desarrollo empresarial Importancia del desarrollo empresarial Gestión del conocimiento Innovación Definición de crecimiento Importancia del crecimiento Barreras al crecimiento Modelos de crecimiento Elementos modelo de negocio Planificación Sostenibilidad Gestión microempresarial Herramientas de gestión Indicadores financieros
<b>Referentes Específicos</b>	Capacitación Asistencia Técnica Comercialización Financiamiento Capitalización

**Elaborado por:** La Autora**Año:** 2017

### 2.1.3 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) actualmente se ha convertido en un eje fundamental dentro del aparato productivo de un país, en virtud que estos emprendimientos contribuyen a la generación de empleo y tienen una significativa participación en el Producto Interno Bruto (Chiatchoua y Castañeda, 2015), aunque varía entre economías, no obstante se puede decir que la participación promedio se ubica en alrededor del 50% (Valdés y Sánchez, 2012) estando en función del tipo de producción, generalmente con mayor contribución en el comercio y los servicios.

A nivel internacional este sector empresarial desempeña un papel central en la economía tal como sostiene Sánchez (2013) en la Unión Europea las MIPyMEs aportan, con aproximadamente 75 millones de puestos de trabajo y estos representan el 99 % de todas las empresas, siendo un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. De ahí el creciente interés entre académicos y decisores de políticas en analizar este sector y generar evidencia de su funcionalidad e impactos. (Kantis, Angelelli, y Gatto, 2001)

En América Latina se visualiza varios vacíos en áreas importantes en cuanto a la situación de las MIPyMEs que van desde la información estadística que se dispone hasta las políticas públicas de los países y las acciones de fomento específicas (Zevallos, 2003); se resalta que juegan un importante papel de carácter social vinculado a la generación empleo para colectivos semi o escasamente cualificados, alcanzando un promedio de 64,26% del total de empleos para países como: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela (Saavedra y Hernández, 2008) siendo también de gran importancia económica.

Ecuador, no es la excepción en relación a la gran importancia de las MIPyMEs en el aparato productivo, la generación de empleo, desarrollo económico a nivel local y nacional, alivio de la pobreza, mejora de ingresos, educación, transferencia de conocimientos, entre otros aspectos que destacan el valor de los emprendimientos en el tejido empresarial y social; direccionando al Estado a instauran políticas públicas eficaces, estableciendo reglas claras en materia laboral, tributaria, etc., para que los emprendedores puedan planificar sus inversiones a largo plazo, en pro de dar permanencia en el mercado a los negocios.

### 2.1.3.1 Generalidades de las MIPyMEs

Varios estudios consideran para la definición de las MIPyMEs el análisis de diversos criterios: Número de Trabajadores, Volumen Anual de Ventas, Activos, Tecnología y Situación Jurídica; siendo un factor común la utilización de los tres primeros criterios antes mencionados. (Cardozo E., Velasquez de Naime Y., 2012)

United States Agency for International Development (USAID) en su publicación Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, Resultados del Estudio de Línea de base de 2004 sostiene que:

“Una microempresa es un negocio personal o familiar que emplea hasta 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. No se incluyen profesionales, técnicos medios, científicos, intelectuales, ni peones, ni jornaleros.” (p. 11)

Según el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones decreto N° 757, en su artículo 53, define a las MIPyMEs como: “La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría”.

El Servicio de Rentas Internas órgano rector en materia tributaria expone que las PYMES están definidas como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. (SRI, 2017)

Las micro, pequeñas y medianas empresas, son unidades productivas individuales, familiares o asociativas cuyo objetivo es ejercer una actividad productiva, comercio y/o servicios para obtener réditos económicos constituyéndose en una fuente importante de ingresos para los hogares que las integran. Las empresas, para ser consideradas dentro del segmento MIPyMEs debe cumplir con las características propias establecidas en la normativa

vigente, considerando que son componente importante en la estructura económica de los países, no sólo por su participación en el total de las unidades productivas, sino también por su aporte al empleo, bienestar económico, innovación, estrategias de desarrollo, entre otros.

### 2.1.3.2 Clasificación de las MIPyMEs

El INEC clasifica a las MIPyMEs de acuerdo al número de trabajadores dejando de lado los ingresos y la inversión en activos basándose en la Resolución de la CAN Nro. 1260, 2009; “es válido escoger el parámetro de número de trabajadores para clasificar a las empresas por su tamaño cuando, en cada tramo de clasificación, no existen mayores diferencias entre las empresas analizadas en el avance tecnológico incorporado a los procesos de producción del bien o servicio” (Araque, 2015), por lo tanto su clasificación queda así:

**Tabla 2**

*Clasificación de MIPyMEs*

MIPyMEs	Número de Trabajadores
Microempresa	0 - 9
Pequeña Empresa	10 – 49
Mediana Empresa	50 – 199

**Fuente:** Resolución de la CAN Nro. 1260, 2009

La Superintendencia de Compañías en la Resolución SC-INPA-UA-G-10-005 se acoge a la clasificación de las PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente:

**Tabla 3**

*Criterios de categorización de MIPyMEs*

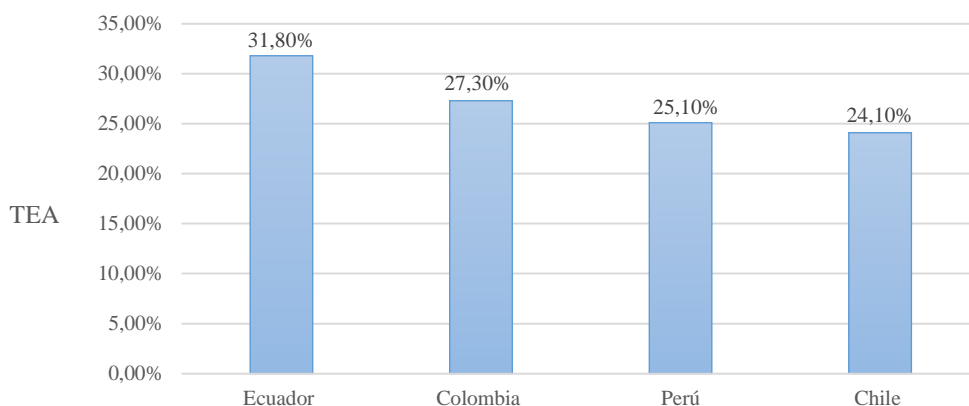
VARIABLES	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
<b>Personal ocupado</b>	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥200
<b>Valor Bruto de Ventas Anuales</b>	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001- 5.000.000	>5,000.000,00
<b>Monto de Activos</b>	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3,999.999	≥US \$ 4.000.000

**Fuente:** Resolución SC-INPA-UA-G-10-005

La ejecución de la presente investigación se fundamenta en la clasificación de las MIPyMEs establecida por la Resolución de la CAN Nro. 1260, 200; en función de ello, la tipificación se realiza considerando la variable “personal ocupado o número de trabajadores” donde, las microempresas contarán con hasta nueve trabajadores, las pequeñas empresas con hasta cuarenta y nueve, las medianas con hasta ciento noventa y nueve trabajadores.

### 2.1.3.3 Características de las MIPyMEs en Ecuador

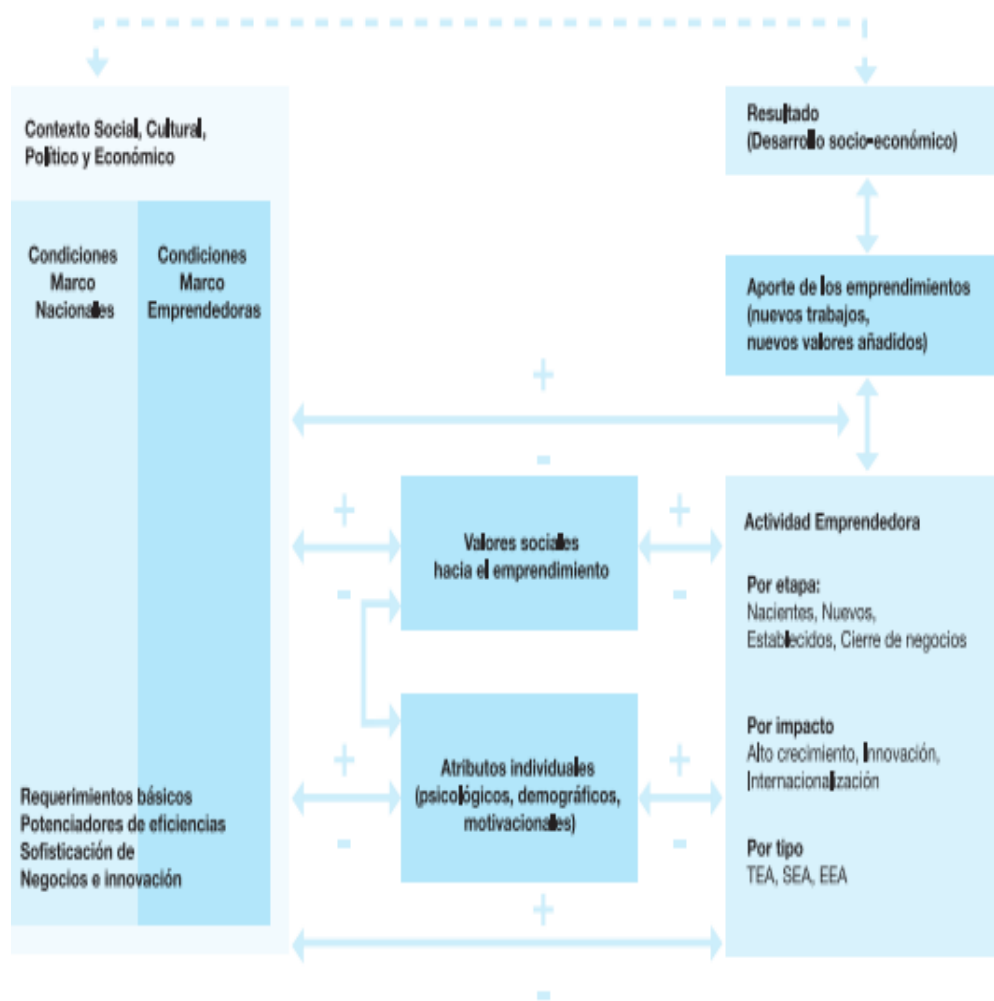
De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uno de los proyectos de investigación más importantes a nivel mundial en el tema de emprendimiento, en el 2016, el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) para Ecuador fue de 31.8% siendo 2.2 veces mayor al promedio de las economías de eficiencia. Esto representa una ligera disminución en la actividad emprendedora en comparación al 2015, donde la TEA de Ecuador se ubicó en 33.6%. Pese a esto, Ecuador sigue siendo el país con la TEA más alta en la región. (GEM Ecuador, 2016, p. 10)



**Figura 1.** Actividad Emprendedora Temprana, adaptado de Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, 2016, p. 25.

En el Ecuador, las MIPyMEs representan un componente importante en la generación empleo donde por cada cuatro puestos de trabajo tres son generados por este segmento de acuerdo a los resultados del CENEC 2010. De acuerdo con el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador 2016, para el análisis de participación de las MIPyMEs en aspectos sociales, culturales, políticos y económicos, se consideran aspectos como la toman en cuenta economía de factores, de eficiencia y de innovación, además de varias Condiciones Marco

Emprendedoras, que interaccionan con la calidad del ecosistema emprendedor y que envuelven: “apoyo financiero, políticas gubernamentales, programas gubernamentales, educación y formación en emprendimiento, transferencia de conocimiento (I+D), infraestructura comercial y legal, dinamismo interno del mercado y regulación de entrada, infraestructura física, y normas sociales y culturales”. (GEM Ecuador, 2016, p. 14)



**Figura 2.** Características multifacéticas del emprendimiento, adaptado de Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, 2016, p. 14

Las características de las MIPyMEs se contextualizan básicamente en tres aspectos: la primera en términos marco de condiciones sociales, culturales, políticas y económicas; la segunda, en función de las particularidades del emprendedor y finalmente la actividad emprendedora considerando etapas, impactos y aportes.



## **2.1.4 Desarrollo empresarial**

El desarrollo empresarial es abordado a través de un análisis teórico desde una perspectiva cualitativa, haciendo referencia al aprendizaje del emprendedor y sus colaboradores; así como también, sus competencias laborales, gestión del conocimiento y enfoques de innovación.

### **2.1.4.1 Definición de desarrollo empresarial**

Para (Pérez, 2009) el desarrollo empresarial es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorezcan el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve a la sostenibilidad de la empresa. (p. 61)

Según Delfín y Acosta (2016), el desarrollo empresarial articula diferentes elementos como son: cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. (p. 187)

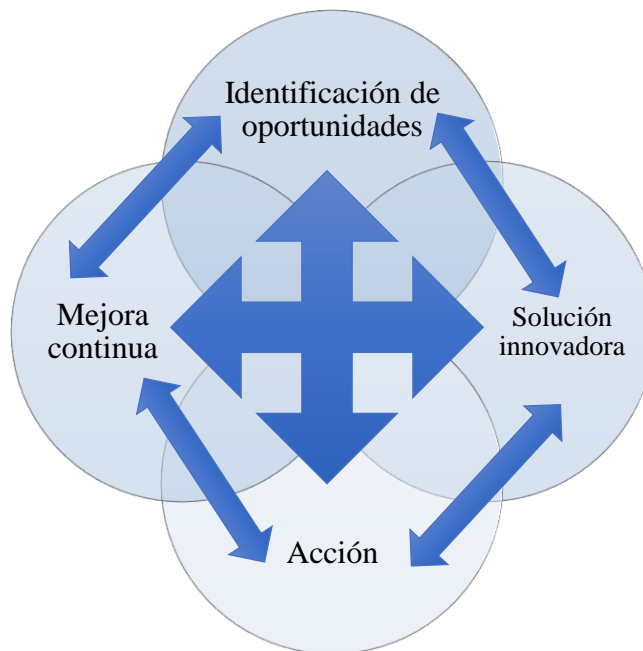
Concluyendo, el desarrollo empresarial se encuentra enmarcado en el concepto integrador que reconoce las capacidades del capital humano, fortaleciendo sus habilidades y destrezas, como eje transversal para aprovechar las oportunidades que el entorno globalizado plantea a los emprendimientos.

### **2.1.4.2 Importancia del desarrollo empresarial**

El desarrollo empresarial al ser un proceso que pretende plantear soluciones en materia organizacional, partiendo de la educación y formación empresarial; fundamenta su importancia en la generación de un modelo de transformación, considerando elementos relacionados a la noción del cambio, acción, mejoramiento empresarial, liderazgo, procesos, componentes y etapas del emprendimiento.

Para resaltar la importancia del desarrollo empresarial y estructurar un modelo basado en competencias Varela y Bedoya (2006) proponen los siguientes ejes trasversales:

**Proceso de transformación.** - Partiendo de las nociones de cambio, acción y mejoramiento, el emprendedor debe desarrollar cuatro elementos: identificación de oportunidades, solución creativa, decisión, corrección de errores y construcción de aciertos. (p. 24)

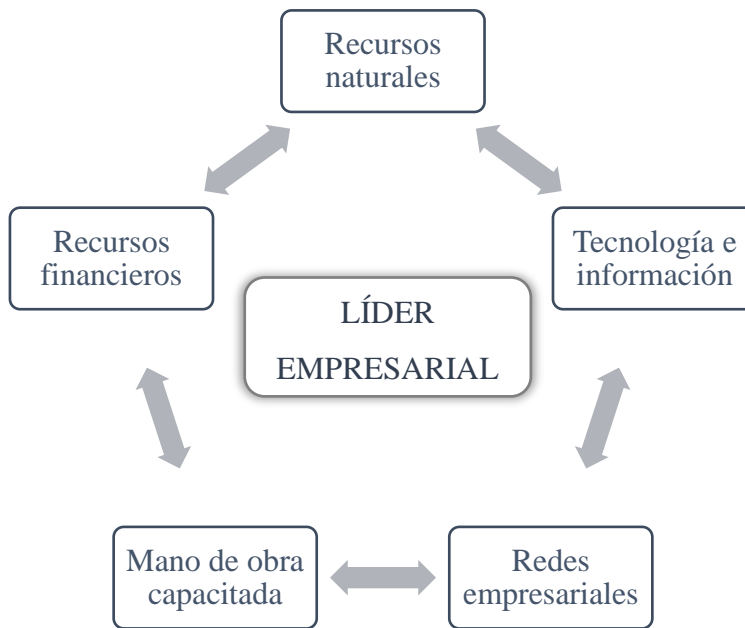


**Figura 3.** Elementos del proceso de transformación, adaptado de “Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias”, de Varela y Bedoya, 2006, p. 24.

**Espíritu empresarial.** - Fundamentado en competencias básicas o actitudes del emprendedor, creencias, valores, acción y reacción. (p. 25)

**Cultura empresarial.-** Enmarcados en dos aspectos, el primero la producción de empresarios que fortalece las competencias personales y competencias en conocimientos de los empresarios; la segunda, exige el apoyo de entidades que faciliten la labor emprendedora, a través de mecanismos como: incubación, parques tecnológicos, zonas francas, asesoría técnica pre y poscreación, financiamiento, líneas de crédito, fondos de garantía, políticas laborales, capital semilla, entre otros aspectos que generen un entorno adecuado para el emprendimiento.

**Líder empresarial.** - El emprendedor tiene la función a través de su capacidad de integrar los recursos de producción disponibles, identificar el valor, crear valor y distribuir valor.



**Figura 4.** Recursos de producción empresarial, adaptado de “Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias”, de Varela y Bedoya, 2006, p. 29.

**Proceso empresarial.** - Implica articular varios componentes entre ellos evaluar la posición inicial y tomar decisiones, considerando el entorno, los recursos disponibles, habilidades y el equipo empresarial para alcanzar grandes retos como la permanencia a largo plazo en el mercado.

**Componentes de todo negocio.** - Exige cinco elementos clave; conocimiento técnico, oportunidad, contactos personales, recursos y clientes. (p. 34)

**Etapas del proceso empresarial.** - Según Varela y Bedoya (2006) el proceso empresarial implica integrar las transformaciones que ocurren en el empresario, en la oportunidad y en el entorno, para ejecutar ajustes en cada una de las etapas del proceso que son: motivación, generación de ideas, conformación de oportunidades, plan de negocio, consecución de recursos, nacimiento de negocios, supervivencia y crecimiento este último considerado desde una perspectiva cuantitativa. (p. 34)

Existe una gran diferencia entre el emprendedor que ha tenido un entrenamiento académico y el emprendedor empírico que por su experiencia empresarial le permite captar la información y oportunidades más rápidamente, dándose la toma de decisiones aparentemente de forma más

fácil, mientras que el anterior se ve obligado a tomarlas de forma más explícita; el orden de ejecución de cada una de las etapas en ambos casos se realizan no necesariamente en el mismo orden, ya que se producen retroalimentaciones, faltantes que se van ajustando conforme transcurren las etapas.

#### **2.1.4.3 Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento a nivel empresarial es un detonante de competitividad y por ende del desarrollo empresarial, es así que, Delfín y Acosta (2016) lo definen conceptualmente de la siguiente manera:

Gestión sistemática y explícita de las actividades, prácticas, programas y políticas de la organización, donde se valorizan los activos intangibles, que facilita el aprendizaje individual y organizacional, resuelve problemas de adaptación, supervivencia y competencia a través de procesos organizacionales que combinan procesamiento de datos e información con las tecnologías de información y comunicación y la capacidad innovadora del capital humano (p. 198).

Considerando al conocimiento como un factor de producción es indispensable resaltar su importancia, Rodríguez (2006) afirma:

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (p.27).

Según lo planteado por Delfin y Acosta (2016, p. 197), un empresario capacitado se convierte en una valiosa herramienta para la transmisión de la cultura y la filosofía de la empresa. Considerando que el conocimiento puede ser táctico y explícito, el primero que se fundamenta en la práctica o experiencia, el segundo contenido en manuales y procedimientos, siendo la integración de los dos tipos de conocimientos que genera relevancia a nivel

organización, donde la capacitación del emprendedor se transmite a todos los miembros de la organización, pasando a ser el recurso humano un ente generador de conocimiento e innovación, parte del capital intelectual de la unidad productiva que busca alcanzar el desarrollo empresarial.

Dentro del proceso de desarrollo se encuentra la gestión del conocimiento que se convierte en el recurso más para las empresas, indistintamente de las características particulares de las mismas; las competencias de líder, así como los conocimientos técnicos y experiencia pueden marcar la diferencia al momento de hacer negocios en un mundo globalizado, donde la empresa requiere maximizar esfuerzos para alcanzar sus metas empresariales.

#### **2.1.4.4 Innovación**

Como definición de innovación para la presente investigación se tomará lo planteado por Mielgo et al. (2007), citado por Delfín y Acosta (2016) que afirman:

La innovación es el proceso a través del cual la empresa genera nuevos o mejorados productos y/o procesos productivos, o nuevas formas de organización o comercialización con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (p. 200).

De acuerdo con lo planteado por Rodríguez (2006, p. 28), las organizaciones para impulsar los procesos de innovación y aprendizaje, deben definir una memoria organizacional, así como también establecer estrategias de incorporación a redes y fuentes de externas de conocimiento e innovación, todo esto como factores clave para la asimilación y aprovechamiento del conocimiento dentro de la organización.

A nivel general, para lograr el desarrollo empresarial las unidades productivas deben fomentar la gestión del conocimiento que es un promotor de los procesos de innovación, para así, generar organizaciones inteligentes, con la capacidad de responder a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, mediante el desarrollo de competencias, visión a futuro y actitudes de aprendizaje continuo.

### **2.1.5 Crecimiento empresarial**

Según Barbero (2007, p. 27), el crecimiento va a ser analizado en términos cuantitativos, por tanto, va a ser entendido como el crecimiento en las ventas que es una variable visible en cualquier etapa del emprendimiento, en virtud que otras medidas del rendimiento no suelen ser fáciles de obtener información en las primeras etapas del negocio.

De acuerdo a lo planteado con Hax y Majluf, citado por Blázquez et al., afirman que:

El crecimiento es un medio importante a través del cual satisfacemos los intereses de nuestros empleados, accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento. Nuestros accionistas buscan una rentabilidad superior al promedio, la cual es más probable obtener a través de una compañía en crecimiento. (p. 171)

El crecimiento empresarial, analizado en el sentido del beneficio, desde el punto de vista empresarial, se proyecta hacia el interés de mantener el potencial empresarial mediante la búsqueda de nuevos mercados que dirijan la empresa hacia nuevas formas de negocio que aseguren su rentabilidad y pervivencia.

#### **2.1.5.1 Importancia del crecimiento empresarial**

A través de la literatura se ha podido constatar que la mayoría de los trabajos que analizan el crecimiento empresarial suelen considerar dicho fenómeno como factor determinante del incremento de la competitividad de la empresa, comprobándose su eficacia a través de la variación del valor de las acciones en el mercado de capitales y, por tanto, en la rentabilidad que de esta forma obtiene el accionista, basándose la mayoría de dichos estudios en las consecuencias del crecimiento, más que en analizar las causas de dicho crecimiento.

Así, Gibrat (1931), considerado el pionero en el estudio del crecimiento empresarial, aseguraba que “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción

de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (p. 172).

Albach (1967, p. 127) concluye que “el crecimiento de la empresa es el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento”.

El crecimiento empresarial entendido desde una perspectiva cuantitativa es valorar a la empresa en términos económicos, valor de acciones, rentabilidad, entre otros, para analizar al crecimiento como estrategia de la alta dirección, basándose en la determinación de los diferentes factores internos y externos que podrían ayudar a explicar pretendida adopción del crecimiento dentro de sus líneas estratégicas para alcanzar una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que opera.

#### **2.1.5.2 Barreras del crecimiento empresarial**

Como se describió, contar con la intención o deseo de crecer es un requisito indispensable para lograr el ansiado objetivo; el crecimiento empresarial es cuestión de gestión del cambio, si el emprendedor se adapta a los volátiles cambios del entorno, la organización podrá crecer, Navarro (2007, p. 37 - 38), define las siguientes barreras del crecimiento:

**Barrera inicial:** subestima el tiempo para generar ventas, un cálculo erróneo implica la incursión de gastos superiores.

**Barrera del flujo de caja:** los emprendedores no cuentan con un flujo de caja establecido para determinar pérdidas o ganancias.

**Barrera de la delegación:** el emprendimiento crece y se convierte en una organización demasiado grande para ser administrada por una sola persona.

**Barrera de la idea:** el emprendimiento, debe nutrirse de nuevas ideas, provenientes de sus clientes, empleados, administración.

Barrea del liderazgo: requiere de nuevas capacidades por parte del emprendedor, sobre todo de control y planificación.

Barrera de capitalización: obtener financiamiento a largo plazo, financiación de riesgo, salida a bolsa, venta de participaciones.

Barrera de implicación: el emprendedor no se adapta al cambio, se opone a dejar de ser la cabeza del negocio.

Barrera del valor: el emprendedor no ha meditado sobre los motivos para emprender.

La gestión proactiva de las barreras del crecimiento empresarial por parte de los emprendedores podría marcar la diferencia en cuanto a la supervivencia empresa en el segmento específico en el cual se desarrolla el emprendimiento.

Para lograr romper con todos los limitantes que se presentan al momento de ejecutar un negocio, se debe iniciar con el cambio de pensamiento o cultura empresarial del emprendedor, para posterior a ello empezar a instaurar procesos de cambio en la organización, esto en temas de organización y métodos, contable, comercial, financiero, inversión, entre otros aspectos importantes dentro de la empresa.

### **2.1.5.3 Modelos de crecimiento**

Los modelos de crecimiento aparecen como estudios que describen las características y problemas comunes de los emprendimientos en sus distintas fases de desarrollo.





**Figura 5.** Evolución y revolución de los emprendimientos, adaptado de “Fases de crecimiento de las Pymes Españolas”, de Navarro, 2006, p. 20.

Para Navarro (2006), el modelo no establece diferencias sustanciales en relación al sector empresarial al cual pertenezca el emprendimiento.

De tal manera que el modelo de evolución de los emprendimientos hace relación entre el tamaño de la organización, pequeña, grande; y al edad de la organización, joven, madura. En cada una de las etapas plateadas se evidencia puntos de quiebre o crisis donde la organización debe evolución de forma rápida y efectiva, establece cuatro etapas: creatividad, de inicio es tan necesario este aspecto conjuntamente con la flexibilidad para con el pasar de los días es indispensable generar procedimiento formales para seguir avanzando por el camino correcto para continuar la fase de definición, donde la réplica de los mecanismos establecidos es el punto de quiebre; la fase de delegación viene dada por el mismo efecto del crecimiento empresarial y finalmente llega a la etapa de control, donde posteriormente deberá reinventara la organización para que continúe con el proceso de crecimiento. El cambio acelerado del entorno, obliga a la organización a evolucionar también de manera acelerada, las evoluciones y revoluciones comienzan a suceder de manera anticipada.

### 2.1.6 Modelo de Negocio

Con la finalidad de establecer una definición de un modelo de negocio partiremos de realizar el análisis constructor de cada palabra por separado. Los términos modelo y negocio se pueden describir de la siguiente manera. (Osterwalder, 2004, p. 14):

- Negocio: actividad de compra y venta de bienes y servicios, así también puede ser una empresa particular que realiza estas actividades, para ganar dinero.
- Modelo: representación de un objeto con una descripción simple, la cual puede ser utilizada para realizar cálculos

Acoplando los dos conceptos individuales podemos definir a un Modelo de Negocio como una representación gráfica simple del cómo una empresa compra y vende bienes y servicios, y obtiene una rentabilidad. (Osterwalder, 2004, p. 14)

Un modelo de negocio es la representación de lo que la empresa vive a diario, de su realidad, en cuanto a su interacción con los empleados, clientes, proveedores, competidores (Bridgeland & Zahavi, 2009, p. 2); considera también aspectos organizativos de la empresa, sus objetivos, metas y qué acciones se emprenden para ejecutar todas las actividades empresariales de la mejor manera.

A través de la construcción del Modelo de Negocio de la empresa se busca representar gráficamente y de forma sencilla los componentes principales del negocio, facilitando así la comprensión y difusión del mismo.

Con las diversas definiciones y los varios modelos de negocio existentes, las empresas deben acoplar e implementar el modelo que se ajuste a su entorno considerando los costos que implicaría su aplicación para la transformación del negocio.

### **2.1.6.1 Representación de un modelo de negocio**

Un modelo de negocio puede ser descrito de diversas maneras. Existe una amplia literatura que describe el modelo de negocio a través de documentación en la que se describen los principales componentes de negocio o sus elementos más destacados. Por otro lado, existe también un método ampliamente utilizado y recomendado por varios autores (Kaplan, 2012), el mismo que consiste en una representación gráfica de estos componentes. Se denomina en inglés como Canvas

Business Model. Un modelo de negocio describe los siguientes componentes, tal y como lo muestra a continuación:



**Figura 6.** Componentes del Modelo de Negocio

**Fuente:** Kaplan, S. (2012). The business model innovation factory.

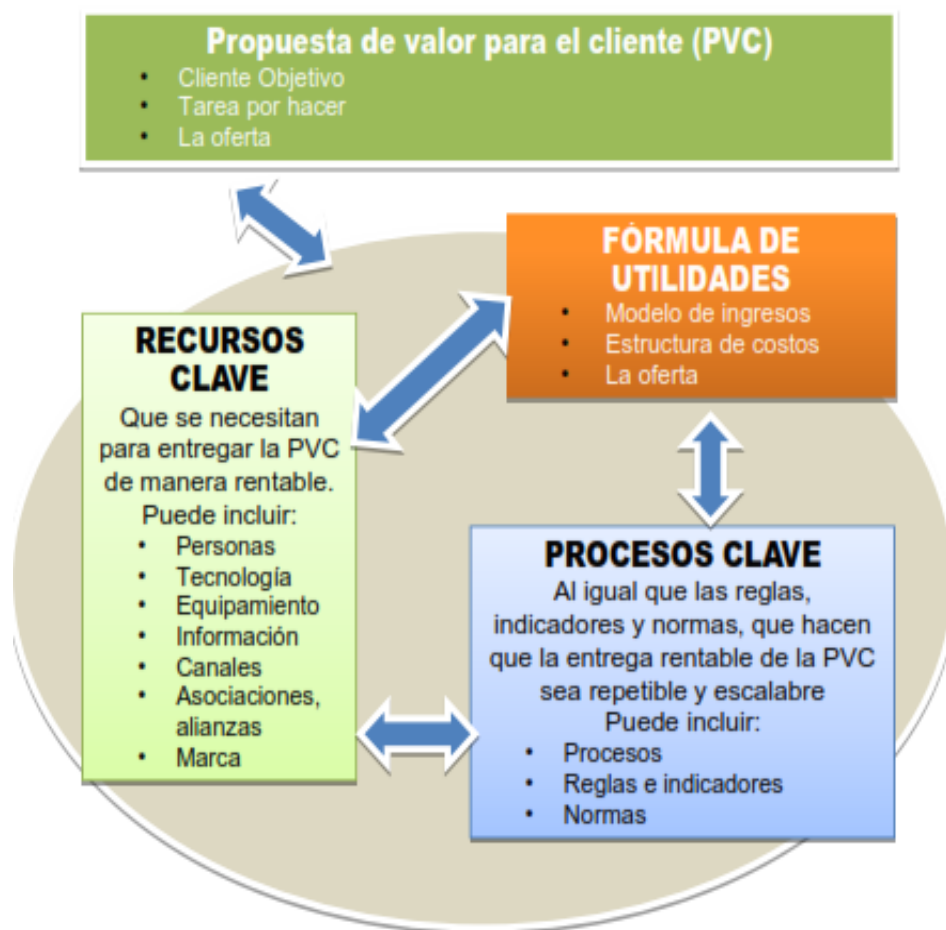
La representación muestra los componentes que la empresa debe desarrollar dentro de su proceso de generar valor empresarial, la definición de los procedimientos clave, su funcionalidad y objetivos deben ser conocidos y aceptados por toda la organización; la capacitación y vinculación a procesos de asistencia externa. El enfoque de clientes, generar valor, relaciones de comunicación, así como los aliados estratégicos que podemos vincular al negocio son un aporte para incursionar en nuevos mercados.

### 2.1.6.2 Elementos de un modelo de negocio

Según Johnson (2008), cuatro elementos se interrelacionan en un modelo de negocios, mismos que crean y entregan valor a los procesos de la empresa. Establece un diagrama estándar que cuenta con la posibilidad de ser adaptado a cualquier tipo de empresa u organización. Se define el valor para el cliente y la empresa mediante la propuesta de valor para el cliente y la fórmula de utilidades, respectivamente; los recursos y procesos claves describen cómo ese valor será entregado a los clientes y a la empresa. Las empresas elaboraran un sistema más o menos estable en el que estos elementos se vinculen mutuamente de manera consistente y complementaria. (Garandica, 2012, p. 267)

Así también, Garandica (2012), en su estudio Modelo de negocios para PyMEs con base al diseño de producto como valor al cliente; describe a cada uno de los elementos de un modelo de negocio:

1. **La Propuesta de Valor para el Cliente (PVC):** Ofertas óptimas, específicas y satisfactorias dirigidas a los clientes
2. **La Fórmula de Utilidades:** Crea valor para la empresa y brinda valor al cliente, consiste en: el modelo de ingreso, el precio por volumen, estructura de costos, la contribución necesaria por cada transacción para alcanzar las utilidades deseadas, velocidad de uso de recursos (rotación de inventarios, activos fijos y otros activos). (Garandica, 2012, p. 267)
3. **Recursos Clave:** Son activos, tales como las personas, tecnologías, productos, instalaciones, equipamiento, canales y marca requeridos para lograr la propuesta de valor al cliente objetivo, y la forma en que estos interactúan. (Garandica, 2012, p. 267)
4. **Procesos Clave:** Procesos operacionales y de gestión que les permiten entregar valor de una manera que pueden repetir y aumentar a escala. Estas pueden incluir tareas recurrentes, tales como la capacitación, desarrollo, manufactura, elaboración de presupuestos, planificación, ventas y servicios. Los procesos clave también incluyen las reglas, indicadores y normas de una empresa. (Garandica, 2012, p. 267)



**Figura 7.** Elementos Modelo de Negocio, Garandica, 2012, p. 268, basado en Johnson (2008)

La integración e interacción de los procesos clave, recursos y la propuesta de valor para el cliente genera una sinergia que influye en el nivel de utilidades, esta sinergia es de doble vía, donde las utilidades de igual manera llegan a influir tanto en los procesos y recursos que en definitiva son direccionados a la satisfacción del cliente.

### 2.1.7 Sostenibilidad

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011), autores de la investigación Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, proponen que la sostenibilidad parte de la utilización de los factores clave del negocio que se conjugan con la gestión ambiental y social de forma sistemática todo acompañado de un modelo innovador. El modelo de negocio debe apoyar los principales impulsores del éxito empresarial (costes y reducción de costes, ventas y margen de beneficio, reducción de riesgo y riesgo, reputación y valor de marca, atractivo como empleador. (p. 20)

Según Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011), para establecer un mapa de las relaciones entre los factores clave del negocio las estrategias de sostenibilidad y el modelo de negocio se considera que se debe dar respuesta a estas preguntas cruciales (p. 12):

- ¿La estrategia de sostenibilidad corporativa tiene en cuenta la alineación entre las actividades y proyectos sostenibles y los factores clave del negocio?
- ¿La forma de abordar estos factores clave se ajustan a la estrategia de sostenibilidad?
- ¿La forma en que la estrategia de sostenibilidad corporativa aborda los factores clave requiere un modelo de negocio innovador con el fin de lograr el éxito económico?

Schaltegger, (2012), determina que el marco integrado para la generación de un modelo de negocio innovador y sostenible, debe combinar estrategias de sostenibilidad y los factores clave. Este marco pretende ayudar a identificar como una estrategia sostenible produce cambios en el modelo de negocio:

- **Estrategias defensivas:** Se evidencia un grado leve de ajuste o adopción en el modelo de negocio, protege el modelo de negocio actual.
- **Estrategias proactivas:** Rediseñan el modelo de negocio, cambios radicales en la lógica básica de la empresa. Las ventas y las ganancias son mejoradas por productos y servicios ambientalmente y socialmente excepcionales. Se aplican medidas basadas en costos y eficiencia para apoyar los nuevos productos y servicios. (Schaltegger et al., 2012, p. 21)
- **Estrategias adaptativas:** Mejoran en cierta medida el modelo de negocio, son menos fundamentales y duraderas que las estrategias proactivas.

La articulación y selección de estrategias conjuntamente con la innovación del modelo de negocio, que contribuya a fortalecer los procesos de la empresa, requiere que la dirección estratégica identifique, cree y refuerce los vínculos entre las actividades sociales, medioambientales no monetarias y el éxito empresarial o económico. (Schaltegger et al., 2012, p. 8)

### 2.1.8 Planificación Estratégica

La Planeación Estratégica o Planificación, en general es una metodología o herramienta que permite a las empresas adquirir un adecuado y racional nivel de seguridad sobre los objetivos propuestos, para iniciar y desarrollar una empresa. La incertidumbre del escenario económico, social y/o ambiental, influye fuertemente las decisiones empresariales, y la Planificación ayuda y ayudará a paliar las dudas presentes en el arranque y marcha de los negocios.

Para contar con un referente teórico de Planificación Estratégica podemos citar a Troya (2009) que indica lo siguiente:

El concepto general, hoy en día, propone que la Planificación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan proyectarla al futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad. El plan en sí supone definir los objetivos básicos, las políticas para enmarcar la acción y ocuparse de la asignación de recursos para conseguir el propósito. Estrechamente vinculado se encuentra el concepto de gestión o gerencia estratégica, que viene a ser el conjunto de acciones desarrolladas por las organizaciones para diseñar y ejecutar una estrategia. (p. 25)

De acuerdo con Rauch, Frese y Sonnentag (2000), el factor “evasión a la incertidumbre” es una característica muy relevante en el estudio de la planeación, porque ayuda a controlar los acontecimientos futuros. Estos autores encontraron que la planeación está relacionada positivamente con el desempeño en países donde el empresario se siente fácilmente amenazado por situaciones desconocidas, mientras que en países con bajo grado de “evasión a la incertidumbre” la relación es negativa, es decir, genera resultados perjudiciales.

Partiendo de las características de las MIPyMEs, como son el tamaño y estructura básicamente, en su mayoría estas administradas por los dueños o personas de su entera confianza, considerando también sumado a esto las características culturales donde conserva la idea de dependencia de las ideas de los propietarios sin que se estructure un análisis integral para la toma de decisiones, siendo lo expuesto un escenario real en ciertos casos, dando a la posibilidad de implementar Planificación Estratégica en los emprendimientos.

En los últimos tiempos el entorno ha tenido cambios acelerados, los cuales han obligado al ser humano a modernizarse, es decir, a cambiar su forma de pensar, de actuar, de saber en qué invertir sus recursos, la forma en que puede llevarlos a cabo, etc., todo esto para lograr su bienestar y seguir teniendo el futuro a su favor.

La persona que desea invertir sus recursos en la apertura de una empresa, debe realizar numerosos estudios, como pueden ser: de mercado, de localización de su empresa, de los proveedores que mejor le convenga, que maquinaria va a utilizar, etc.

### **2.1.8.1 Proyecto de inversión.**

Para comenzar se debe de definir el proyecto de inversión y para Hernández y Hernández (2001, p. 28) es:

“Una serie de planes que se piensan en marcha, para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en poner las mejores condiciones y obtener retribución”.

Morales y Morales (2006, p. 6) dicen que se habla de proyectos de inversión cuando:

“Se refiere básicamente a los cálculos, planes, proyección de asignación de recursos, con la finalidad básica de generar la producción de un satisfactor de necesidades humanas”.

Como se puede observar Hernández y Hernández mencionan que el proyecto de inversión son una serie de planes y Morales y Morales adicionan a los planes los cálculos, proyección y de asignación de recursos.

Es así que Morales y Morales (2006, p. 10), mencionan que: “Los proyectos de inversión están conformados por cuatro estudios básicos, los cuales son: de mercado, técnico, administrativo y financiero”.

De igual manera mencionan que el estudio de mercado comprende investigar sobre el producto y su precio, así como aspectos fundamentales del propio mercado. El estudio técnico incluye la disponibilidad de materia prima, localización de la planta, maquinaria y equipo, y



disposición de la planta. En lo que se refiere al estudio administrativo lo integra el tipo de sociedad, organización y funcionamiento de la empresa y finalmente, el estudio financiero incluye la formulación de estados financieros y evaluación del desempeño financiero del proyecto. La información anterior permite al emprendedor PYME la elaboración de como: un proyecto de inversión.

### **2.1.9 Herramientas para la gestión financiera de MIPyMEs**

Tanto factores internos como externos influyen en el accionar y resultados de los emprendimientos, además, de su caudal de capital que contempla recursos financieros y no financieros que van desde la constitución de la empresa, pasando por el desarrollo del objeto social hasta obtener el resultado del ejercicio y redistribuir los excedentes a los propietarios o entrar en procesos de capitalización. (Muñoz, 2012).

El cálculo de los indicadores financieros, se fundamenta en los estados básicos como son:

- Estado Situación Financiera
- Estado de resultados.
- Estado de evolución patrimonial
- Estado de cambios en la situación financiera.
- Estado de flujos de efectivo.

Sin embargo, en el estudio “La planeación financiera: un modelo de gestión en las MIPyMEs (2012) los autores sostienen que, las MIPyMEs no elaboran todos los estados financieros, por su nivel de complejidad, restando importancia al análisis financiero, donde ratios como el retorno sobre los activos (ROA), para medir la rentabilidad, el retorno sobre el capital Propio (ROE) y el valuación de la rentabilidad del negocio (ROI), igualmente el análisis DuPont es un ratio que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas, otro calculo importante es el punto de equilibrio, es una técnica de análisis se usa como instrumento de planeación de utilidades.

### **2.1.10 Indicadores financieros**

La disponibilidad de información es un herramienta que encamina al emprendimiento a la toma de decisiones, entre mayor se la calidad de la información, mejor y oportuna será la toma de decisiones.

Por lo tanto, para comprender el proceso de toma de decisiones los emprendedores deberán conocer herramientas que faciliten y den operatividad a las soluciones planteadas, soluciones que deben ser rápidas para la lograr la supervivencia del negocio en el mercado en el cual se desenvuelve.

Parte fundamental de la información que necesita el empresario para la toma de decisiones es la determinación de indicadores.

Los indicadores financieros son una herramienta de información, según Estupiñan y Estupiñan (2006), los indicadores tienen relación con las cifras que se generan en los informes financieros, mismos que expresan el comportamiento de las empresas, con la finalidad de tomar decisiones y acciones mejora al detectar desviaciones en la medición de indicadores financieros.

Para la presente investigación se tomara como base la tabla de indicadores y conceptualizaciones proporcionadas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

La Superintendencia de Compañías, considera el análisis de cuatro factores: liquidez, enfocada al análisis de la capacidad de la empresa para solventar sus pasivos a corto plazo; solvencia, mide el riesgo que corre los inversionistas o propietarios de la empresa; gestión, mide la eficiencia de uso de recursos y rentabilidad, analiza la efectividad de la empresa para controlar sus costos y gasto; para su operacionalización y análisis hace referencia a una serie de indicadores que a continuación detallan:

**Tabla 4***Indicadores financieros*

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TÉCNICOS</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Liquidez</b>	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente
<b>Solvencia</b>	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	5. Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)
<b>Gestión</b>	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
	4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
	5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
	7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas
<b>Rentabilidad</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
	2. Margen Bruto	Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas
	3. Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)
	6. Rentabilidad Financiera	(Ventas / Activo) * (UAII/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAII) * (UN/UAI)

Nota. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/> Superintendencia de Compañías del Ecuador

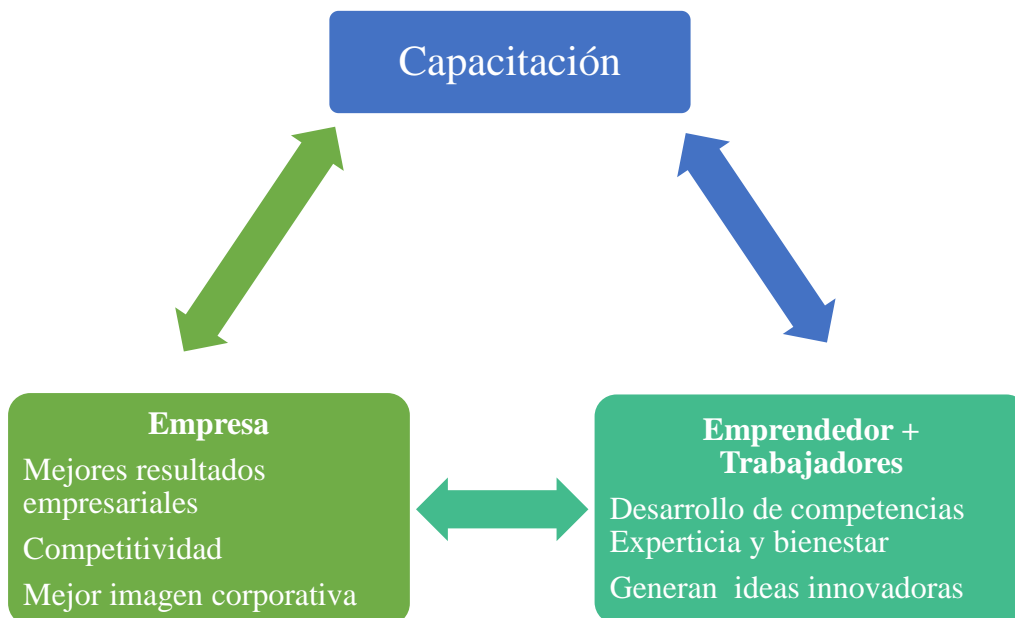
**Capacitación**

Según Diez y Abreu (2009) que citan a Siliceo (2001) y definen a la capacitación en los siguientes términos:

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores. (p. 114).

La capacitación es un proceso de interacción y comunicacional, donde se genera conocimientos, habilidades y destrezas en temas específicos. En el área empresarial, el desarrollo de las capacidades en las distintas áreas del conocimiento vinculadas de la actividad de negocio, tanto de trabajadores como nivel directivo deben vincularse, proceso que es indispensable para mejorar los resultados empresariales y el desempeño laboral.

Si la gestión del capital humano es determinante para los resultados de negocio, entonces un mejor despliegue y aplicación apropiada de prácticas de talento humano debería proporcionar más altos beneficios financieros (Diez & Abreu, 2009). La inversión en el capital humano generan grandes impactos en los resultados empresariales, en virtud que son las personas las encargadas de ejecutar los procesos, claro con el acompañamiento de la provisión de los demás recursos integrantes del negocio.



**Figura 8.** Esquema de Valor Capacitación, basado en Diez y Abreu (2009)

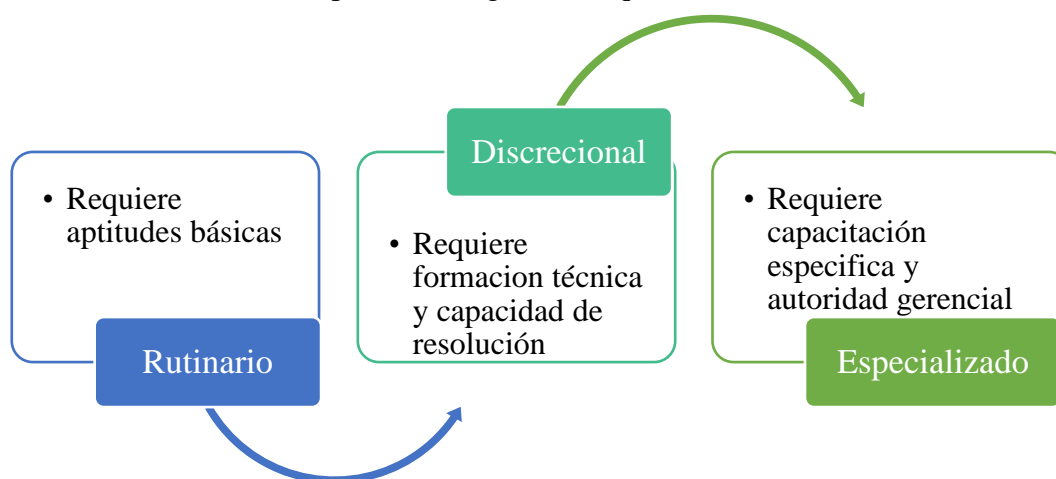
Cuando los trabajadores disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, pero a un nivel inferior al que exige su puesto, la capacitación permite que consigan el nivel de competencias necesaria para desempeñarlo con eficacia, eficiencia, seguridad y competitividad

En la actualidad las empresas buscan personal calificado y actualizado, evitando incurrir en costos de adiestramiento, al tener establecidos los estándares de capacidades que debe tener el postulante la empresa se proyecta competitivamente elevando su calidad y productividad. Sin embargo, en ocasiones los emprendedores olvidan que ellos también deben contar con los conocimientos, habilidades y destrezas para poder dirigir su negocio de manera exitosa tomando las mejores decisiones en miras a altos niveles de rentabilidad.

### 2.1.11 Asistencia Técnica

La Asociación Latinoamericana de Integración, en su publicación Estudio 171 “Estudio de factibilidad para implementar un Centro Regional de Atención y Apoyo a distancia para el Comercio Internacional”, plantea que un proceso de asistencia técnica empresarial se entiende la prestación de diversos servicios auxiliares, como las tareas administrativas rutinarias, el servicio a la clientela y el apoyo técnico en temas relacionados al desarrollo normal de la actividad normal de la empresa:

Así también, en el Estudio 171 de ALADI , se plantean ejemplos clásicos de tipos de servicios de asistencia responden al siguiente esquema :



**Figura 9.** Tipos de servicios asistencia técnica

El mundo globalizado exige que el emprendedor sea multifacético, pero eso no significa que tenga que dominar ciento por ciento todos los temas relacionados con la empresa, por ello deberá rodearse de personal capacitado y competente. Aduanalmente, los servicios de asistencia técnica son un apoyo para generar ventajas competitivas dentro del mercado, permite incorporar a las empresas ideas renovadas que generen un valor agregado en beneficio del cliente.

### **2.1.12 Comercialización**

Para dar un abordaje teórico a la comercialización partiremos la definición establecida en el diccionario de mercadotecnia, (2015) donde se afirma que comercialización es: “proceso social que permite anticipar, ampliar y satisfacer la estructura de la demanda de artículos y servicios económicos mediante su concepción, promoción, intercambio y distribución física” (p.32).

Según Vergara (2012), el proceso de comercialización está definido como: “Realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa” (p. 228).

La comercialización es la responsable de la venta de bienes y/o servicios de una organización, analizando las características del mercado, la competencia y factores clave como es el análisis del producto, precio, plaza y promoción. Todo con la finalidad de ingresar a mercados cada vez más atractivos, generar una red comercial que influya en los resultados económicos de la empresa.

### **2.1.13 Financiamiento**

Las MIPyMEs se han convertido actualmente en un eje importante de la economía y a pesar de todas las fortalezas que puede tener el sector, hay muchas debilidades, una de ellas el financiamiento para capitalizarse y continuar con sus operaciones, por tanto este componente debe ser tratado de forma estratégica.

Para Prahalad y Hamel mencionados por Martínez (2004) que indica, las estrategias financieras son aquellas relacionadas al capital de trabajo o financiamiento, desde la

perspectiva de la micro y mediana empresa, la solidez financiera de sus negocios permite un desarrollo orientado a la rentabilidad mediante proporcionar una fuerte gestión estratégica de los recursos en función a financiamientos, inversiones, cuentas por cobrar, flujo de capital, etc... (p. 47).

Dentro del análisis al Sistema financiero ecuatoriano y el acceso a financiamiento de las PYMES realizado por el Observatorio PYME de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, menciona a Filippo (2011) que indica que los cambios en las políticas o creación de nuevos instrumentos financieros son importantes para los pequeños y medianos empresarios que tienen proyectos a futuro pero no tienen el fácil acceso al crédito.

Para la solicitud de financiamiento el emprendedor debe realizar el análisis de tres factores según Morán et al, (2015), primero identificar para qué necesita el fondo; segundo analizar las relaciones que tiene con las instituciones financieras; tercero, negociar los parámetros de financiamiento.

Las MIPyMEs están condicionadas a un sistema financiero que tan solo evalúa las garantías y dejando de lado el análisis de rentabilidad y el potencial de los emprendimientos, ubicando a los emprendedores en situaciones insostenibles al tener que primero someterse a una serie de altos estándares de requisitos que en muchos de los casos no logran cumplir, y quienes logran cumplir con los requerimientos solventan el pago de créditos con altas tasas de interés, plazos cortos y garantías elevadas, emprendedores que al encontrarse en situaciones insostenibles deciden cerrar su negocio.

#### **2.1.14 Capitalización**

Haderspock (2016) define a la capitalización de utilidades como una barrera al pago de dividendos en efectivo como mediada para el autofinanciamiento. (p. 363)

Con el fin de autofinanciarse, las empresas familiares deberán capitalizar sus utilidades antes de repartirlas entre los accionista si su visión es mantenerse a largo plazo. (Moscoso, 2015)

Las empresas requieren disponer de recurso financieros que le permita mantener sus niveles de liquides, por lo que el proceso de capitalización es una buena objetivo de autofinanciarse, en lugar de endeudarse externamente, se autofinancia con este procedimiento de capitalización, que, en síntesis consiste en reinvertir las ganancias liquidas - sujetas a la distribución (dividendos) entre socios – a objeto de conseguir autofinanciarse (Haderspock, 2016).

Dentro del proceso de capitalización, la empresa debe emitir nuevas acciones o cuotas de capital, aumentar el capital y ante todo contar con la aprobación de los socios en el caso de haberlo; las utilidades capitalizadas responden a proyectos y razones fundamentadas que garantice a los inversionistas una rentabilidad mayor a largo plazo y evitar la pagos por concepto de financiamiento externo.

## 2.2 Marco Legal

### 2.2.1. Constitución de la República del Ecuador

Para el desarrollo de la presente investigación se considera el artículo 319 y 327 de la Constitución de la República del Ecuador para dar el soporte legal a la investigación, en ese sentido se detalla lo expuesto en los mencionados artículos:

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

(Constitución de la República del Ecuador, p. 145)

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.



Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

(Constitución de la República del Ecuador, p. 148)

### **2.2.2. Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones**

El Código de la Producción además de considerar a la PYME incluye a la micro empresa, de lo cual plantea que será el Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPyMEs, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes establecidos en el Artículo 54 Institucionalidad y competencias:

- Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.
- Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPyMEs, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.
- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPyMEs, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.

- Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPyMEs en el comercio internacional.
- Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPyMEs.
- Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPyMEs, determinados por la autoridad competente en la materia.
- Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPyMEs.
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPyMEs.

(Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, p. 14)

**Art. 55.- Compras públicas.-** Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPyMEs, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

- a. Establezcan criterios de inclusión para MIPyMEs, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b. Otorguen todas las facilidades a las MIPyMEs para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado;
- y,
- d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPyMEs.

El Instituto Nacional de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPyMEs y divulgará estos beneficios a la ciudadanía, así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el Estado y sus instituciones. Las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria. (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, p. 14-15)

**Art. 66.- Normativa para MIPyMEs.-** La autoridad reguladora del mercado de valores desarrollará una normativa especial para el acceso individual y asociativo de las MIPyMEs, al financiamiento a través del mercado de valores. Los inversionistas institucionales públicos determinarán una normativa especial y facilitadora que permita la compra de los títulos de valor generados por las MIPyMEs.

(Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, p. 17)

**Art. 67.- Otras formas de financiamiento.-** La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá los mecanismos para potenciar el financiamiento de las micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional, sobre todo en las regiones de menor cobertura financiera y para mejorar la eficiencia y acceso a tecnologías especializadas de los operadores privados del sistema.

(Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, p. 17)

### **2.2.3. Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria**

Parte del presente trabajo de investigación es la normativa que establece la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, en cuanto se incluyen a actores que se encuentran normados por la mencionada ley.

**Art. 73.- Unidades Económicas Populares.-** Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

(Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, p. 16)

**Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos.-** Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes.

(Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, p. 17)

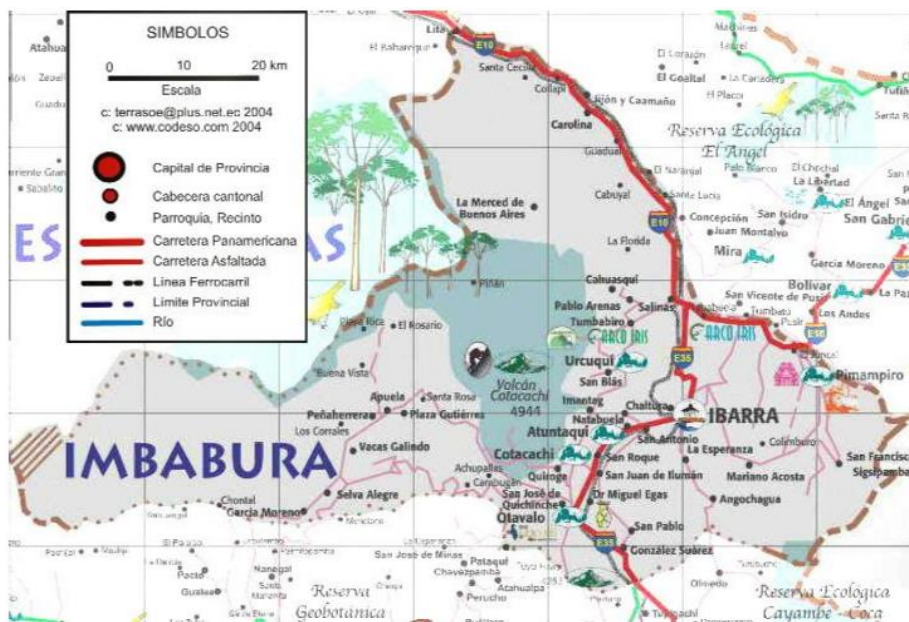
## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Descripción del área de estudio

La presente investigación se ejecutó en el cantón Ibarra, capital de la provincia de Imbabura y la Zona 1, considerada el centro de desarrollo económico, educativo y científico de la zona.

El cantón cuenta con una población de 181,175 habitantes, como lo indica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), su población rural está teniendo un éxodo a la ciudad por falta de estímulo en sus actividades productivas, con un deterioro de su economía.



**Figura 10.** Delimitación Geográfica

**Fuente:** [www.exploringecuador.com/espanol/maps\\_guide\\_ecuador.htm](http://www.exploringecuador.com/espanol/maps_guide_ecuador.htm)

La industria productiva no se encuentra como la principal actividad económica del cantón Ibarra, la poca tradición productora de la zona está concentrada en los valles siendo la principal actividad la explotación azucarera. Ibarra es considerada una ciudad comercial por excelencia, en virtud de ser el punto de acopio, comercialización y distribución de productos al resto de la provincia y la zona. De acuerdo a los datos del Censo Económico en Ibarra una ciudad dedicada

al comercio donde hay 398 establecimientos por cada 10 mil habitantes, la media nacional es de 357 locales por el mismo número de personas.

### **3.2 Tipo de investigación**

La presente investigación se encuadra dentro de dos aspectos: positivistas y original, desarrollando un proceso investigativo de tipo descriptivo, exploratorio, participativo y propositivo, lo que permite medir y conocer la problemática actual de los factores que afectan al desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs a nivel comercial, para el establecimiento soluciones eficaces a dicha problemática.

Descriptiva porque busca detallar los factores fundamentales que afectan al desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs. Exploratoria por que se desea conocer los indicadores reales que deberían considerarse para construir una propuesta acorde a la realidad. Participativa porque vamos a requerir la intervención de todos los involucrados en el presente problema. Propositiva por que se plantea soluciones adecuadas a la problemática que afecta al desarrollo y crecimiento del sector comercial.

La investigación que se realiza es de corte transversal puesto que se considera ciertos datos del pasado, y se hace un corte hoy para analizar las causas fundamentales que han paralizado el proceso de capitalización de las MIPyMEs comerciales en el Cantón Ibarra.

La investigación es de orden no experimental, puesto que se pretende describir y conocer el problema para proponer soluciones adecuadas a las exigencias de los involucrados.

Con la finalidad de operacionalizar el proceso de investigación se considera enmarcar a la misma dentro de un enfoque cuali-cuantitativo con énfasis en lo cuantitativo a partir de la aplicación de herramientas estadísticas que permitieron llevar a cabo un estudio profundo de los factores influyentes en las MIPyMEs Comerciales. Para sostener teóricamente la postura planteada resulta indispensable definir estos dos enfoques según lo establece Hernández, Fernández y Baptista (2003):

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Asimismo, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (p.21)

La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. (p.21)

Al combinar estos dos modelos la investigación se verá potenciada en el desarrollo del conocimiento y la resolución del problema objeto de estudio, permitiendo la recolección y análisis de datos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

Para alcanzar el objetivo general de este estudio que consiste en determinar los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de MIPyMEs, es necesario iniciar con la definición y un posicionamiento conceptual de cuáles son los tipos de investigación existentes, en este sentido adoptaremos la clasificación de Danhke (1989) citado por Hernández et al.,(2003), quien plantea la siguiente división: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En esta investigación se basa en uno de ellos, ya que cada uno se enmarca en las necesidades de información que se requiera presentar alineada a la estrategia de investigación.

A fin de entender la metodología de esta investigación a continuación se dará una breve descripción de cada uno de ellos Hernández et al.,(2003) afirma:

- Exploratorios, se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (p. 93)
- Descriptivos, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga. (p. 95)

- Correlacionales, este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables enmarcados en un contexto en particular. (p. 97)
- Explicativos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. (p. 101)

En este sentido y una vez con las definiciones claras, la investigación fue del tipo descriptivo, porque dentro del proceso se recolectó información relacionada a MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra desde su situación actual, analizando los diversos aspectos que las componen. Además, los datos obtenidos dio la posibilidad de especificar las propiedades de las MIPyMEs y caracterizar los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las mismas

### **3.3 Métodos de investigación**

Para la realización de este estudio, se usó el método de investigación deductivo, que permitirá partir de aseveraciones y generalizaciones para así poder identificar aspectos de tipo particular, según lo afirma. (Meléndrez, 1986). Por lo que el punto de partida para la investigación fue el análisis a breves rasgos de la situación actual de las MIPyMEs en el Ecuador hasta llegar a las particularidades de las MIPyMEs Comerciales del cantón Ibarra como puntal de la investigación, posibilitando la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados.

Así también, fue necesaria la utilización del método analítico que consiste en un procedimiento mental mediante “el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes” (Meléndrez, 1986, p. 34) y sintético posibilitando la sistematización del conocimiento, todo con la finalidad de estructurar criterios con bases científicas que permitan desarrollar antecedentes, marco referencial, diagnóstico y propuesta.

Dentro del proceso investigativo no basta con la recolección de datos o realización de las mediciones, sino que se hace necesaria la aplicación de métodos estadísticos que permitan revelar las tendencias, regularidades, y las relaciones en con objeto de estudio (Meléndrez,



1986). Por lo que dentro de cada una de las etapas de la investigación y durante todo el proceso de generación y recolección de datos aplicaremos los métodos estadísticos como son: los descriptivos e inferenciales. Los descriptivos para el análisis de las propiedades, relaciones y tendencias de los datos que se obtengan del diagnóstico situacional y los inferenciales que permitieron determinar las regularidades y las relaciones cuantitativas entre propiedades sobre la base del cálculo de la probabilidad de ocurrencia (Meléndrez, 1986), generando información relevante para el diseño del modelo de negocio y las herramientas de evaluación.

### **3.4 Población y Muestra**

Es indispensable el establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles son los parámetros muestrales (Hernández et al., 2003), la presente investigación se centrará en el sector terciario de acuerdo al Clasificador Internacional de Actividades Económicas CIIU incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía como lo define el PDOT del Ilustre Municipio de Ibarra (2011).

En este sentido, se contará con un total de 5360 MIPyMEs que fueron el objeto de estudio, de este conjunto se puede fraccionar en estratos debido a que las mismas se clasifican en micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a la Resolución de la CAN Nro. 1260, 2009, por lo tanto, se aplicará un muestro probabilístico estratificado, basándonos en lo expuesto por (Kish, 1995) citado por .Hernández et al.,(2003) “la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la medida muestral”. (p. 249)

La población a la cual está dirigida la presente investigación es a los MIPyMEs cuya principal actividad económica es el comercio al por mayor y menor en la ciudad de Ibarra, y de acuerdo al censo económico del 2010 existen 5.360 establecimientos económicos dedicados al comercio.

Los que fueron tomados en cuenta y que participan en los sistemas de encuestas para obtener información requerida por parte de los MIPyMEs dedicados al comercio, para lo cual es fundamental determinar la muestra.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot \delta^2}{e^2(N-1) + Z^2 \delta^2}$$

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra.

**N** = Universo o población a estudiarse.

**δ<sup>2</sup>** = Varianza de la población 0.5 (0.25)

**Z** = Nivel de Confianza 95% que equivale a 1,96.

**e** = Límite aceptable de error muestral.

Para lo cual se toma en cuenta lo siguiente:

Constante de probabilidad de éxito o fracaso.

Varianza  $\delta^2 = p \cdot q$

P = probabilidad de ocurrencia 5%

Q = probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0.5 = 0.5$

$$\delta^2 = 0.5 \cdot 0.5$$

$$\delta^2 = \mathbf{0.25}$$

Nivel de Confianza 95%       $0.95 / 2 = 0.4750$       **Z = 1.96**

Error de muestreo, limite aceptable    5%      **0.05**

(N – 1) Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

Población es de **5.360 comerciantes locales**.

**CALCULO DE LA MUESTRA:**

$$n = \frac{(1,96)^2(5360)(0,25)}{(0,05)^2(5360-1) + (1,96)^2(0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(1340)}{(0,0025)(5359) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{5147,744}{13,3975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{5147,744}{14,3579}$$

$$n = 358,53$$

$$n = 360$$

Para efectos de la investigación se aplicaron 360 encuestas a MIPyMEs comerciales de acuerdo a lo determinado en la muestra, encuestas que se aplicaron Urbanas San Francisco; El Sagrario y los Ceibos; debido que aquí se encuentra la mayor concentración de microempresas del cantón.

### 3.5 Procedimiento



**Figura 11.** Procedimientos

### 3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación a aplicar es la aplicación de encuestas a los comerciantes de la localidad, visitando sus áreas de trabajo, como almacenes y centros comerciales de la ciudad.

Los cuestionarios están formulados de manera clara y precisa acorde al público al cual va dirigido, es decir, relacionando los objetivos de la encuesta con los términos específicos para la formulación de preguntas, las mismas que pueden ser abiertas o cerradas de acuerdo a la información a requerir.

Dentro del proceso para desarrollar la investigación se considera los siguientes pasos:

#### 1. Planeación.

1.1.- Definir propósitos y objetivos

1.2.- Diseño del proyecto

1.3.- Propuesta por escrito

#### 2.- Preparación:

2.1.- Programar las encuestas

2.2.- Elaborar los cuestionarios

2.3.- Redactar las instrucciones

2.4.- Enviar los materiales

#### 3.- Trabajo de Campo

3.1.- Aplicación de las encuestas

3.2.- Revisión, corrección y verificación de las encuestas

#### 4.- Tabulación

4.1.- Codificar las preguntas abiertas

4.2.- Desarrollar un plan de tabulación

4.3.- Procesar los datos

4.4.- Generar cuadros

## 5.- Informe

5.1.- Analizar los resultados

5.2.- Comunicar los hallazgos

### 3.7 Variables de investigación

Con la finalidad de determinar las variables de investigación se elaboró la matriz de relación, tomando como base los objetivos de la investigación y poder determinar las variables que permitan establecer los indicadores que influyen en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales en Ibarra.

**Tabla 5**

*Matriz de Relación Diagnóstica*

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Fuentes de información</b>
Efectuar un diagnóstico situacional de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, a través del análisis de la matriz AOOR, permitiendo la identificación de puntos críticos y la búsqueda de factores que fomentan o dificultan el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos.	Desarrollo	Edad del emprendedor	Encuesta	MIPyMEs
		Género		
		Nivel de Instrucción		
		Clase de Empresa		
	Crecimiento	Tiempo de permanencia	Encuesta	MIPyMEs
		Registro Contable		
		Cumplimiento tributario		
		Número de empleados		
		Acceso al crédito		

---

Diseñar un modelo de negocio sostenible, basado en una estructura penta – dimensional, para el impulso de la gestión de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra.

Modelo de Negocio Sostenible

Volumen de comercialización  
Inversión  
Capitalización  
Nivel de innovación

Encuesta

MIPyMEs

---

Determinar una herramienta de evaluación del modelo de negocio sostenible, a través de indicadores de valoración de empresas para la mejora en la toma decisiones microempresariales.

Valoración de empresas

ROA  
ROE  
ROI

Encuesta

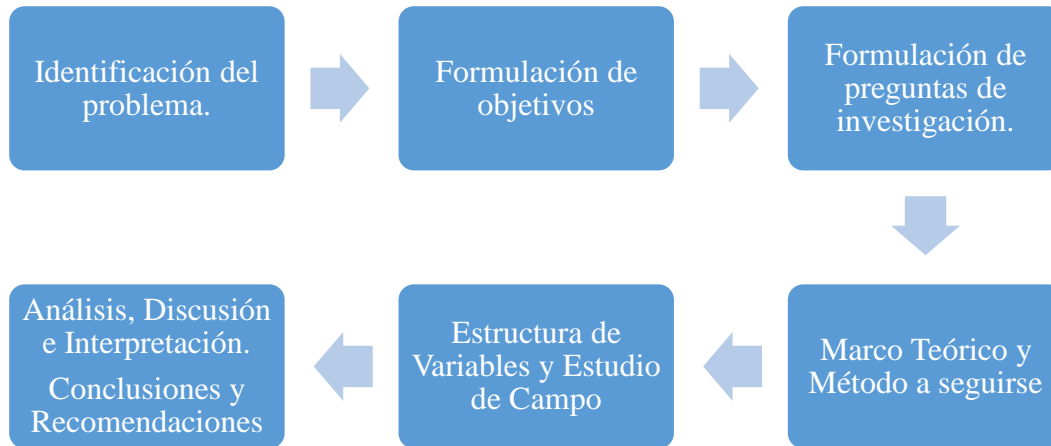
MIPyMEs

---

**Elaborado por:** La Autora

### 3.8 Proceso del Diagnóstico

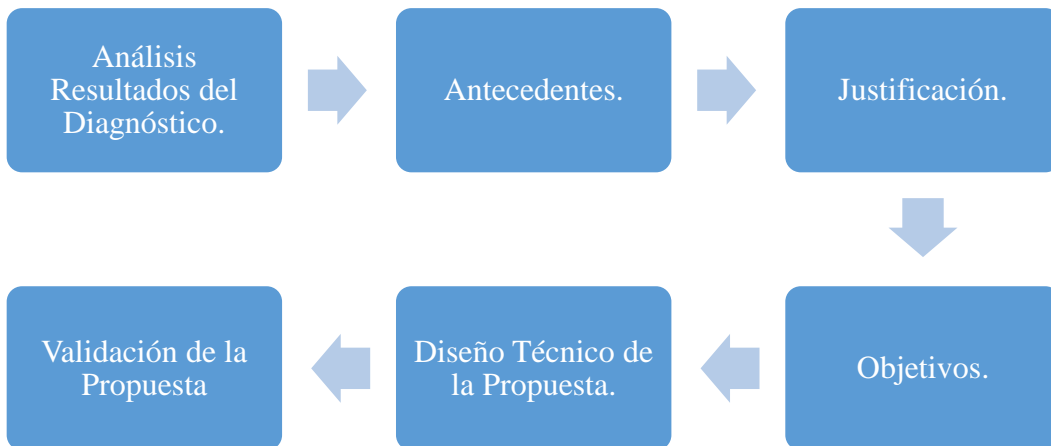
Para realizar el diagnóstico del problema se toma en cuenta los siguientes pasos:



**Figura 12.** Procedimientos Diagnóstico

### 3.9 Proceso de Construcción de la Propuesta

Para el proceso de construcción de la propuesta se toma en cuenta los siguientes pasos:



**Figura 13.** Proceso Propuesta



### **3.10 Trascendencia del estudio**

La trascendencia del presente trabajo investigativo radica en la creación y descripción de los factores que influyen en el desarrollo y crecimientos de las MIPyMEs comerciales en la ciudad de Ibarra, el desarrollo desde la perspectiva de la calidad de vida que ha generado el dedicarse a este tipo de actividad económica y el crecimiento desde el punto de vista de la sustentabilidad y sostenibilidad de los negocios, así como su participación en el entorno económico local, diseñando una propuesta que permita contrarrestar los factores afectan su desarrollo y crecimiento y por ende su trascendencia como agentes económicos a través de procesos de capitalización, un modelo general y de fácil adaptabilidad al entorno comercial, consolidándose como eje de reactivación de la economía local, reflejado en el repunte empresarial a través de su crecimiento y desarrollo.

Generando un cambio socio-económico en cada una de las familias micro empresariales del sector, a través de que se conviertan en familias empresariales para el uso técnico y racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

### **3.11 Análisis General de los Impactos**

El conocer los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, permitirá el establecimiento de una propuesta estratégica que permita organizar, planificar y ejecutar en el sector comercial para lograr la sustentabilidad y sostenibilidad al interior del sistema productivo local.

El mejoramiento de las condiciones de vida del sector comercial como consecuencia del aprovechamiento eficiente de sus recursos, sustentada en el proceso de convertirse de empresas familiares a familias empresariales es oportuno para el fortalecimiento de las actividades económicas del sector, aportando a la integración de las familias por medio de la capitalización de los negocios, cuyo crecimiento se verá reflejado en el poder satisfacer sus necesidades de manera oportuna.

La conservación ambiental está garantizada por el manejo racional de los recursos humanos, naturales, tecnológicos y financieros, apoyando en la conservación y buen manejo de los mismos en el desarrollo de las actividades comerciales de la localidad.

### **3.12 Valor práctico de la investigación:**

El valor práctico de la presente investigación a más de conocer los factores de influyen en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales en Ibarra, pretende generar una propuesta basada en su realidad actual, para aplicar y ejecutar al interior de las actividades comerciales, un modelo de gestión que transforme el manejo de los negocios dedicados a la actividad comercial dentro del proceso productivo de la localidad, tomando en consideración factores técnicos que permitan sostener su participación en el mercado.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Explicación Previa**

En la presente investigación, se utiliza procedimientos técnicos, para lograr resultados relacionados factores que inciden en desarrollo y crecimiento de la MIPyMEs dedicadas a la actividad comercial en la ciudad de Ibarra, con la finalidad de generar una propuesta técnica que se adapte a los requerimientos del sector en mención.

Se efectuó en primer lugar un análisis para determinar los instrumentos apropiados, para el establecimiento de una encuesta a los comerciantes de Ibarra, buscando establecer los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de sus negocios, así como los aspectos más importantes a considerar para la construcción de una propuesta que ayude a fortalecer el sector económico comercial.

Con el objetivo de elaborar una alternativa que permita un Modelo de Negocios que se adapte y apoye al sector comercial en la búsqueda de la sustentabilidad y sostenibilidad se realizó 360 encuestas a los comerciantes de la localidad, con el propósito de respaldar la propuesta en función de sus requerimientos vinculados a la situación actual del negocio, aspectos laborales y contables.

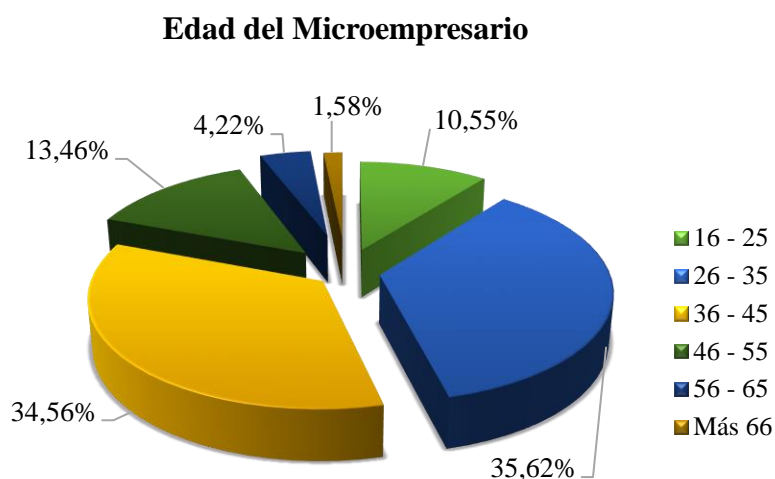
## 4.2 Resultados, Análisis e Interpretación de las Encuestas Aplicadas

La información que se obtiene de la investigación cuantitativa, permite el análisis descriptivo de las características del emprendedor, la microempresa y los factores que influyen en las MIPyMEs Comerciales, para ello se analizan los datos de la investigación de campo en función de dos perspectivas desarrollo y crecimiento.

### 4.2.1 Perspectiva de Desarrollo

#### Edad del Microempresario

En relación a la edad del microempresario que maneja las MIPyMEs comerciales ibarreñas se obtuvieron los siguientes datos:



**Figura 14.** *Edad del Microempresario*

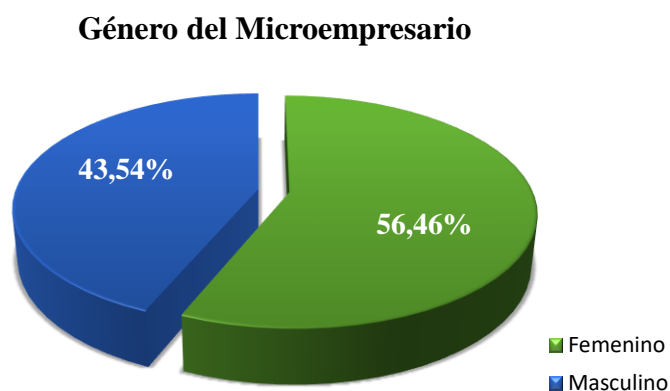
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

En la ciudad de Ibarra de acuerdo a la investigación realizada se determina que la juventud se ha apoderado de las micro, pequeñas y medianas empresas; es así que, un setenta por ciento del segmento objeto de estudio son microempresarios que se encuentran en un rango de edad de 26 a 45 años, los jóvenes han incursionado en el área empresarial por diferentes factores entre ellos la falta de oportunidades para establecerse en un empleo formal.

## Género del Microempresario

En cuanto al género del microempresario, la investigación de campo arrojó la información que a continuación se detalla:



**Figura 15.** *Género del Microempresario*

Fuente: Investigación de campo

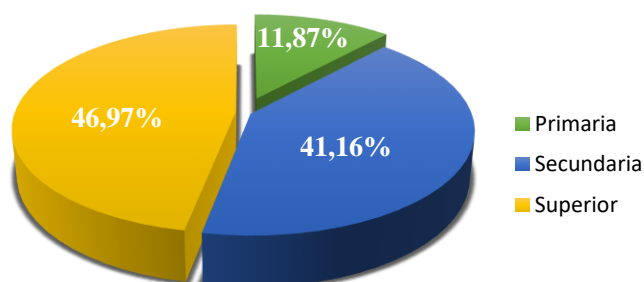
Elaborado por: La Autora

El papel de la mujer en el desarrollo del país es notable, pues una vez más, se ha comprobado que su lucha es incansable y como emprendedora se ha destacado, tal como lo demuestra la investigación, en la ciudad de Ibarra las microempresas están lideradas por mujeres trabajadoras. Sin embargo, se aprecia una relativa paridad entre la actividad emprendedora femenina y masculina, esto lleva a analizar las motivaciones para el inicio del emprendimiento, siendo en el caso de las mujeres emprendedoras su motivación principal es la necesidad, mientras que los emprendimientos masculinos se basan en la percepción de oportunidades de negocio.

## Nivel de instrucción del Microempresario

El nivel de instrucción de los microempresarios ibarreños que son propietarios de una MIPYME comercial se muestra en la siguiente figura:

### Nivel de instrucción del Microempresario



**Figura 16.** *Nivel de instrucción del Microempresario*

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La Autora

Los grupos dominantes en cuanto al nivel de instrucción son la secundaria y educación superior; sin embargo, esto no ha garantizado la permanencia de los emprendimientos en el mercado, en virtud que los emprendedores ingresan al área empresarial por situaciones temporales más no por tener una visión de negocio a largo plazo o una oportunidad de mejora. Crean el emprendimiento a raíz de una necesidad de generar ingresos de manera temporal, mientras buscan oportunidades de ingresar al mercado laboral formal o concluyen sus estudios. Además, no necesariamente los microempresarios son profesionales en especialidades como la administración, contabilidad, economía o marketing. En contraste, los emprendedores con nivel de instrucción primaria logran permanecer por periodos más largos de tiempo, porque el negocio es su única fuente de sustento, pese a todas las deficiencias en temas de gestión empresarial logran mantenerse vigentes en el mercado, valiéndose de asesorías externas. Si bien, la mayoría de microempresarios son mujeres no se debe descartar el papel de los hombres, ya que la diferencia es de seis puntos porcentuales, y la mayoría son personas jóvenes que ven con gran perspectiva sus negocios con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida, ya que eso se refleja en que la mayor parte de personas tienen una formación superior.

## Tipos de MIPyMEs

En relación al tipo de MIPyMEs comerciales se obtuvieron los datos detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Tipos de MIPyMEs*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Individual	230	63,7	63,7	63,7
	Familiar	118	32,6	32,6	96,3
	Mixta	6	1,8	1,8	98,2
	Asociativa	6	1,8	1,8	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La Autora

Los microempresarios en el cantón Ibarra poseen en su mayoría MIPyMEs individual, las particularidades de estas unidades productivas y su trabajo aislado se evidencia a su bajo nivel de desarrollo y crecimiento, en vista que no pueden aprovechar al cien por ciento de todas las oportunidades que el entorno genera, esto por varias problemáticas internas entre ellas los escasos niveles de financiamiento. Las MIPyMEs familiares son un poco más dinámicas, sin embargo, a niveles de gestión empresarial no logran comprender que los sistemas empresariales son distintos a los sistemas familiares. Las unidades productivas mixtas o asociativas son muy escasas en el segmento objeto de estudio, no predominantes en las MIPyMEs Comerciales del cantón Ibarra, dejando pasar por alto incentivos que el Estado brinda a este tipo de organización empresarial, todo esto basados en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

## Formalidad de las MIPyMEs

La estructura formal de las microempresas en la ciudad de Ibarra, de acuerdo a la investigación realizada, indica que la mayoría de negocios encuestados se encuentran dentro del marco formal jurídico y solo un pequeño porcentaje lo sigue haciendo de manera informal como se indica a continuación:

**Tabla 7**

*Formalidad de las MIPyMEs*

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Formal	340	94,5	94,5	94,5
	Informal	20	5,5	5,5	100,0
<b>Total</b>		<b>360</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

De la investigación realizada, se determina la mayor parte de los negocios encuestado son formales, es decir, cumplen con los requisitos establecidos por los entes rectores, mientras que un pequeño margen de los emprendimientos siguen manejando sus negocios de manera informal, sin dar cumplimiento a algunos de los requisitos establecidos por las autoridades correspondientes, influyendo en su capacidad de vincularse a proyectos apoyo a los emprendimientos.



## Cumplimiento de requisitos para su funcionamiento

El cumplimiento de los requisitos establecidos por las autoridades para el funcionamiento de las MIPyMEs, es de suma importancia en el desarrollo de los emprendimientos, por lo tanto se realizó la consulta a los microempresarios para definir su nivel de cumplimiento de las regulaciones que les compete, obteniendo la siguiente información:

**Tabla 8**

*Cumplimiento de requisitos para su funcionamiento*

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	332	92,1	92,1	92,1
	No	28	7,9	7,9	100,0
<b>Total</b>		<b>360</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Los microempresarios, en casi el cien por ciento cumple con los requisitos legales para su funcionamiento, lo que garantiza un marco jurídico necesario para seguir participando en el mercado local y en los diferentes programas de desarrollo dirigido a este importante sector económico, sin embargo, existe un porcentaje minoritario que no cumple con los requisitos exigidos por la Ley, lo que podrían correr con la consecuencia de que sus negocios sean sancionados por las autoridades competentes e incluso podrían salir del mercado donde están interviniendo por clausura y cierre definitivo.

## Inspección de autoridades

Un eje importante es el nivel de control que realizan los órganos rectores a las MIPyMEs comerciales ibarreñas, la investigación de campo mostro la información que a continuación se detalla:

**Tabla 9**

*Inspección de autoridades*

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IESS	43	11,8	11,8	11,8
	MRL	35	9,6	9,6	21,4
	SRI	100	27,9	27,9	49,3
	Bomberos	57	15,6	15,6	64,9
	Ninguno	125	35,1	35,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

En cuanto a la inspección o control de los entes rectores de las MIPyMEs comerciales objeto de estudio, se evidencia que en su mayoría los emprendimientos no han sido inspeccionados por las instituciones públicas que regulan la actividad empresarial, manifestando la falta de seguimiento a los emprendimientos por parte del Estado, de allí la escasa información que se dispone en cuanto a desarrollo y crecimiento microempresarial. La institución pública que realiza mayores controles e inspecciones es el Servicio de Rentas Internas, que pretende mejorar la cultura tributaria de los emprendedores, otra de las instituciones es el Cuerpo de Bomberos que verifica las condiciones de seguridad con las que desenvuelven los negocios; en temas laborales Instituto de Seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales son las instituciones encargadas de dar seguimiento al cumplimiento de lo que las leyes correspondientes estipulan, esto es considerado un punto neurálgico en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs, los temas laborales a criterio de los emprendedores son los que mayores problemas les trae, por ello indican su preferencia de mantenerse como negocios individuales que no generan fuentes de empleo, por todo lo que implica tener un trabajador a su cargo.

## Tiempo en la actividad

En cuanto al tiempo de permanencia de las MIPyMEs Comerciales en el mercado se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 10**

*Tiempo en la actividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 – 3	134	37,1	37,1	37,1
	4 – 6	108	29,5	29,5	66,6
	+ 7	118	33,4	33,4	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

De la información obtenida en la investigación de campo se determina que la mayor parte de las MIPyMEs comerciales objeto de estudio, son emprendimientos nacientes, evidenciándose la dificultad que tienen los emprendedores para sostener sus negocios en tiempo, manteniéndose la tendencia en comparación con datos a nivel nacional que muestran que en aproximadamente el sesenta y cinco por ciento de los emprendimientos nacientes son negocios orientados al consumidos, esto de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2016; siendo este tipo de emprendimientos en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de los diferentes estamentos estatales porque son estos negocios los que podrían dinamizar la economía, por tanto lograr su sostenibilidad resulta imperante. Así mismo, se debe indicar que en el desarrollando la actividad comercial un porcentaje significativo aunque no mayoritario tienen más de siete años en el mercado, esto indica que si existen MIPyMEs que prosperan y saben cómo mantenerse en este mercado cambiante y competitivo.

## Nivel de innovación – Vinculado a la capacitación

La innovación va de la mano con el desarrollo empresarial, en virtud que se fundamenta en la generación de conocimiento, en función de ello se consultó a los emprendedores objeto de estudio en relación al factor de capacitación para determinar el nivel de importancia que le dan a este eje fundamental para la gestión microempresarial

**Tabla 11**

*Nivel de innovación – vinculado a la capacitación*

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	8,06	8	8
	No	331	91,94	92	100
	Total	360	100	100	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

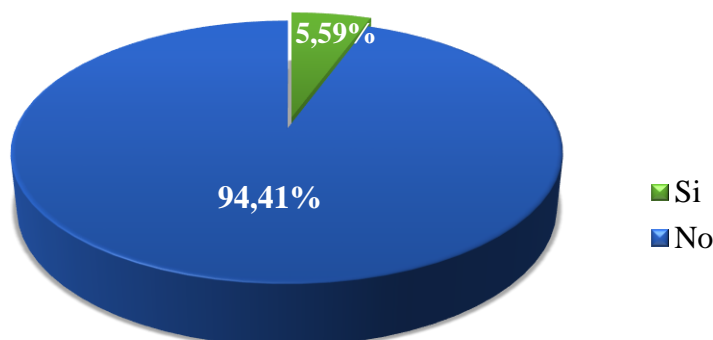
Para determinar el nivel de innovación no tecnológica, se realizó la vinculación con la capacitación, evidenciando que la necesidad de capacitación no ha sido priorizada por los microempresarios. Los microempresarios, no tienen una idea clara sobre cuál sería el área en la que necesitan fortalecer sus conocimientos.

Por la investigación realizada se determinó, que una capacitación integral, es lo que ayudaría a los microempresarios, ya que se convertiría en la herramienta principal para que ellos puedan establecer estrategias de acuerdo a las necesidades de sus negocios ser competitivos y mantener sus negocios en este mercado exigente y cambiante. El desconocimiento en las áreas de administración, comercialización, economía, contabilidad, entre otras, provoca que las MIPyMEs no prosperen.

### Nivel de innovación – vinculado a la tecnología

Como se había indicado en los acápites anteriores la innovación es fundamental para el desarrollo, por tal razón se ha vinculado con la tecnología que es un eje transversal para la gestión microempresarial.

#### Innovación vinculada a la tecnología



**Figura 17.** *Innovación vinculada a la tecnología*

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Los emprendimientos objeto de estudio tienen una forma de administración sencilla y tradicional; por lo tanto, no es su prioridad invertir en tecnología que les ayude a agilizar los procesos operativos.

Así como se evidencia, un porcentaje mínimo de los microempresarios encuestados, reconoce que es un problema no tener acceso a tecnología, para lograr que sus negocios crezcan a la velocidad de los cambios generados en el mercado.

El uso de tecnología, para muchos de los microempresarios es complicado, porque no están preparados para manejar los respectivos programas que se requiere a fin de lograr una buena administración del negocio, se debe resaltar, que se observó de manera directa a lo largo de esta investigación, que los microempresarios llevan registros manuales de las cuentas por cobrar, por pagar e inventarios, en un cuaderno con anotaciones simples y de manera desordenada.

## 4.2.2 Perspectiva de Crecimiento

### Sistema de registro contable

La información contable es de suma importancia para definir el crecimiento de los emprendimientos, por lo que se realizó la consulta si las MIPyMEs comerciales cuentan con un sistema de registro contable, de la investigación de campo se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 12**  
*Sistema de registro contable*

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	86	23,8	23,8	23,8
	No	274	76,2	76,2	100,0
Total		360	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Los resultados indican que la mayor parte de la población encuestada no posee registros contables, por lo que no disponen de información que les permita evidenciar si los resultados del emprendimiento son positivos o negativos, el hecho de no poder estructurar información financiera que desprenda en un análisis financiero dificulta la toma de decisiones, optimización de la gestión microempresarial y la sostenibilidad a los negocios impidiendo la ejecución de procesos de capitalización eficientes, todo esto genera criterios de convicción que las MIPyMEs comerciales ibarreñas tiene un manejo empírico de su actividad comercial en cuanto al registro de sus transacciones. Una mínima parte de los negocios objeto de estudio cuentan con estos registros, por esta razón aquellas personas que poseen registros contables, pueden saber si tienen utilidad o no, pero no ha trascendido en un análisis financiero que contribuya a su crecimiento.

Al no contar información contable los emprendedores no tienen las condiciones necesarias para realizar análisis financiero, que le permita medir su gestión y tomar decisiones para mejorar sus condiciones operativas y financieras.

## Cumplimiento tributario

De acuerdo a las investigaciones realizadas a los microempresarios de la ciudad de Ibarra, se presentan los siguientes resultados:

**Tabla 13**  
*Cumplimiento tributario*

Descripción	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
Variable Tipo declaración	IVA	249	40,75%	69,17%
	Impuesto renta	243	39,77%	67,50%
	RISE	119	19,48%	33,06%
Total		611	100,00%	169,72%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

De la investigación realizada se observó que en la ciudad de Ibarra existen muchos negocios comerciales, que se dedican a la venta de productos como: ropa, electrodomésticos, calzado, productos agrícolas, llantas, tiendas de abarrotes, ferreterías, floristerías, entre otras.

Estos negocios que se encuentran ubicados dentro del casco urbano de la ciudad de Ibarra, elaboran sus declaraciones en forma mensual, la misma que debe ser cumplida de acuerdo a la fecha establecida con el noveno dígito de su RUC, pero se ha detectado que existe un número reducido que no realiza sus declaraciones a tiempo, lo que les ha ocasionado un desfinanciamiento por las multas, intereses causados y cierre de sus negocios.

Los microempresarios tienen en su poder el dinero del IVA que cobran por sus ventas, el mismo que mantienen por un mes hasta que se determine el impuesto a pagar, en todo este lapso de tiempo los microempresarios pueden utilizar este dinero hasta la fecha de declaración.

Esta gran ventaja que se tiene al manejar impuestos, muchos no lo conocen, ya que hacen un mal uso del dinero y no realizan una adecuada planificación tributaria, y al momento de pagar, ese dinero no existe y se producen los retrasos en el pago de sus obligaciones y en muchos casos solicitan créditos de corto plazo para solventar estos pagos.

## Número de empleados

De acuerdo a las investigaciones realizadas a los microempresarios de la ciudad de Ibarra, se presentan los siguientes resultados:

**Tabla 14**  
*Número de empleados – Afiliación empleados*

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-5	253	70,28%	70%	70%
	6-10	8	2,22%	2%	73%
	15-20	7	1,94%	2%	74%
	+21	1	0,28%	0%	75%
	0	91	25,28%	25%	100%
	<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La Autora

Los beneficios de un negocio formal más allá de garantizar su participación en el mercado local, está en la de poder participar en los diferentes programas de apoyo por parte del Gobierno Nacional y del sector privado local en los todos ámbitos.

Además, por disposiciones legales, a todos los trabajadores que realicen su prestación de servicios con los microempresarios, deberán estar asegurados, por tal razón los sueldos, bonificaciones de ley y aportes al IESS también se incluyen dentro de los gastos, también se encontró que algunos microempresarios compran otro tipo de seguros en beneficio de sus trabajadores y de su negocio con el fin de salvaguardar sus inversiones.



## Acceso a crédito

En cuanto al acceso de crédito que tienen las MIPyMEs objeto de estudio de la presente investigación se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 15**  
*Acceso a crédito*

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	255	71,1	71,1	71,1
	No	105	28,9	28,9	100,0
Total		360	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La Autora

Como se refleja los datos expuestos, de manera puntual en la investigación realizada en la ciudad de Ibarra con la encuesta aplicada a 360 microempresarios, en la cual de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que la mayoría de los emprendimientos ha contado con financiamiento obtenido en las diferentes instituciones: tales como Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas de Ahorro entre las más citadas; mientras que una parte de los encuestados manifiesta no haber accedido a fuentes de financiamiento formal de instituciones financieras, ha recibido financiamiento informal de parte de familiares, amigos, incluso ha iniciado su actividad con recursos propios y en pocos casos han recibido fondos de gobierno. Todo esto demuestra que el ecosistema de financiamiento en el área de estudio no es lo suficientemente maduro para la gestación y dar sostenibilidad a las MIPyMEs comerciales ibarreñas.

El acceso a créditos se ve limitado porque las instituciones financieras dentro sus requisitos solicitan garantías o información financiera que le permita evidenciar que tendrá mayores posibilidades de recuperación de cartera.

## Problemas en las MIPyMEs

De la investigación realizada como se detalla a continuación, el mayor porcentaje de los encuestados indica que afirmativamente tienen problemas para hacer crecer el negocio; y una minoría manifestaron que no tiene problemas para hacer crecer su negocio.

**Tabla 16**

*¿Tiene problemas para hacer crecer su negocio?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	320	88,9	88,9	88,9
No	40	11,1	11,1	100,0
Total	360	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

A la par de los niveles de respuesta anteriores, los emprendedores encuestados indicaron que presentan los siguientes problemas:

**Tabla 17**

*Problemas en las MIPyMEs*

Descripción	Problemas	Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Variable 1	Competencia desleal	201	42,0%	59,3%
	Inaccesibilidad a crédito	48	10,0%	14,3%
	Falta de capacitación	28	5,8%	8,3%
	Problemas legales	8	1,7%	2,4%
	Mercado saturado	168	35,1%	49,6%
	Discriminación por cliente	7	1,5%	2,1%
	Falta de tecnología	19	4,0%	5,6%
<b>Total</b>			<b>100,0%</b>	<b>141,3%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Según la investigación; un gran porcentaje de los encuestados manifestaron que su mayor problema era la competencia desleal, que implica que los emprendedores cometen actos contrarios a los usos o costumbres honestos en el desarrollo de una actividad económica como lo establece la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado que en su artículo

27 trata de los actos que son considerados como una práctica desleal al momento de ejecutar una actividad económica. Problemáticas como un mercado saturado, evidencia la poca diversidad y diferenciación que tienen las MIPyMEs; otro problema es la inaccesibilidad al crédito, al ser en su mayoría emprendimientos nuevos el financiamiento formal se ve limitado; la escasa capacitación, es una de las dificultades que tienen los emprendedores para realizar de mejor manera su actividad económica, resaltan los temas de gestión empresarial como uno de los puntos neurálgicos que impiden su desarrollo y crecimiento empresarial, así también se incluye la innovación; la bajo nivel tecnológico que tienen las MIPyMEs es otro de los problemas que detienen su evolución; los problemas de tipo legal y discriminación por parte del cliente de igual manera afectan al buen desenvolvimiento de los emprendimientos aunque en un nivel bajo de acuerdo a la información obtenida de la investigación de campo.

En el país han venido de manera oportuna formas de apoyo para este sector empresarial, la idea es acogerse a la iniciativa gubernamental de tal forma que permita el crecimiento de cada una de ellas, mediante una exitosa investigación se ha optado por describir de manera explícita a los actores de deben intervenir en las Microempresas, entre las que se tiene:

**El Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO):** a través de la Subsecretaría de Micro, Pequeña y Mediana Empresa y Artesanías cuya misión es promover y apoyar el desarrollo de este sector productivo.

**El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF):** a principios del 2006, impulsó el Sistema Nacional de Microcrédito (SNM), tiene como objetivo “democratizar el acceso al crédito para microempresarios, con incentivos de mercado, aumentando y diversificando la oferta de este tipo de préstamos”.

**El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES):** El MIES, maneja un programa destinado específicamente a microempresarios que se denomina Crédito Productivo Solidario y fue creado a principios del 2001. Busca “mejorar los niveles de vida e ingreso de la población más pobre, por medio del acceso al crédito, capacitación y asistencia integral especializada”.

**La Corporación Financiera Nacional (CFN):** busca incrementar la cobertura geográfica y el volumen de operaciones dirigidas a solventar las necesidades de financiamiento de la microempresa. Actualmente, la CFN está autorizada a brindar créditos.

**El Ministerio de Relaciones Laborales (MRL):** Tiene a su cargo el SECAP y la Dirección Nacional de Empleo, realiza algunas actividades que favorecen a la microempresa; por ejemplo, destina algunos fondos para certificación a través del SECAP.

Los microempresarios necesitan una legislación que facilite su ingreso a la economía formal, para ello hay que crear ventanillas únicas que simplifiquen su registro, abaraten los costos y agilicen los trámites, se necesita también un sistema tributario accesible y condiciones especiales para que puedan afiliarse al IESS.

De esta forma, los microempresarios obtendrían una serie de beneficios, que luego contribuirían a crear más puestos de trabajos y fuentes de ingreso.

Las leyes y reglamentaciones generadas en los últimos años tienen que buscar la manera más precisa para impulsar que formen instituciones sanas, transparentes y competitivas.

### **4.3 Discusión de Resultados**

En función de la información obtenida de la investigación de campo y lo descrito en cada uno de los acápite anteriores, se estructura la Matriz AOOR para la determinación de aliados, oponentes, oportunidades y riesgos propios del ecosistema empresarial en cual se desarrollan y crecen las MIPyMEs comerciales ibarreñas, para definir situación actual, puntos críticos y sus factores de influencia en relación al desarrollo y crecimiento de los emprendimientos.

Así también, el análisis sistemático de la información obtenida de la investigación permite verificar y generar los suficientes criterios de convicción que contribuyen a la formulación de una solución propositiva que articule acciones bajo la perspectiva del modelo triple hélice (academia, sector productivo y sector público), con la finalidad de dinamizar el ecosistema empresarial y por ende aportar a mejorar la calidad de vida de los involucrados.

**Tabla 18**  
*Construcción de la Matriz AOOD*

<b>ALIADOS</b>	<b>OPONENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades públicas a nivel local y nacional cuentan con programas de apoyo a los emprendimientos.</li> <li>• Generación de conocimiento desde las instituciones de educación superior locales.</li> <li>• El cantón Ibarra es eminentemente comercial.</li> <li>• Acceso al financiamiento en instituciones financieras</li> <li>• Apoyo de los programas gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura de las MIPyMEs comerciales es individual</li> <li>• Las MIPyMEs no cuentan con un manejo contable</li> <li>• Dificultades para acceder a financiamiento</li> <li>• Los emprendedores cuentan con bajos conocimientos en gestión empresarial</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo local</li> <li>• Políticas públicas enfocadas a los nuevos emprendimientos</li> <li>• Emprendimientos se encuentran en la etapa naciente del ciclo empresarial.</li> <li>• Emprendimientos cumplen con los requisitos legales</li> <li>• Incentivos de crecimiento con reducción de impuestos</li> <li>• Posibilidad de crecimiento con proyección a exportaciones</li> <li>• Facilidad en la contratación de personal</li> <li>• Preferencia en la contratación pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo a emprendedores aislados</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Mercado saturado</li> <li>• Bajos niveles de disponibilidad tecnológica</li> <li>• Emprendedores sin visión de negocio.</li> <li>• Desconocimiento de planes y programas de financiamiento</li> <li>• Desconocimiento de la administración estratégica</li> <li>• Fallas en controles internos</li> <li>• Falta de manejo de riesgos en la operatividad</li> </ul>

Elaborado por: La Autora

Los MIPyMEs del Cantón Ibarra se encuentra inmerso dentro sistema de gestión empírico y convencional, si bien la mayoría cumple con los requisitos legales para su funcionamiento hay una minoría que todavía no cumple con lo indicado. Se manejan en un marco más individual o familiar antes que integral y sobre todo desconocen de procesos técnicos que se deben seguir para garantizar el manejo de sus inversiones. Unido a la dificultad que tienen en

cuanto a acceder al financiamiento por parte de las instituciones que son parte del sistema financiero local.

Su desarrollo está sujeto a sobrevivir a través de sus negocios, a pesar que la mayoría de estos se encuentran manejados por emprendedores jóvenes, siendo mujeres en su mayoría y con un nivel de instrucción superior, lo que no ha garantizado una mejora en su nivel de vida, puesto que no han trascendido debido a varios factores.

En cuanto a su crecimiento, este se ve afectado porque se manejan en un marco más individual o familiar antes que integral y sobre todo desconocen de procesos técnicos que se deben seguir para garantizar el manejo de sus inversiones, ya que la mayoría no lleva un proceso contable para determinar si tiene rentabilidad o no, lo que incide en la consolidación de la actividad comercial, ya que la mayoría tiene un tiempo de permanencia en el mercado de 1 a 3 años y conforme pasa el tiempo hay menos micro empresas, es decir, que no tienen permanencia en el tiempo.

La mayoría de MIPyMEs en la ciudad de Ibarra manifiestan tener problemas para su desarrollo y crecimiento destacándose entre los más importantes asuntos de mercado como la competencia desleal, mercado saturado, falta de crédito y capacitación entre otros en menor magnitud, por lo que es fundamental para el diseño de un modelo de gestión sostenible para lograr lo que todo el mundo anhela pasar de micro a pequeño, de pequeño a mediano y de mediano a gran empresario, es decir, trascender en la actividad comercial que desempeñan, para lo cual es fundamental establecer parámetros que controlen y monitoreen modelos de gestión que impulsen a este sector tan importante, puesto que Ibarra es una ciudad eminentemente comercial.

#### **4.4 Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados.**

##### **1. ¿Cuál es la situacional actual de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, sus puntos críticos y los factores que fomentan o dificultan el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos?**

La mayor parte de MIPyMEs dedicadas a la actividad comercial en la ciudad de Ibarra, se encuentran formalmente constituidas y cumpliendo con los requisitos para su funcionamiento,

aunque a una minoría todavía le falta cumplir con lo establecido en la ley y puede afectar su continuidad en este tipo de actividad, ya que algunos MIPyMEs han recibido la visita de las autoridades competentes en sus diferentes áreas como son: IESS, MRL, SRI y bomberos, aunque la mayoría de negocios no han recibido la inspección de ninguna de las autoridades indicadas. Así mismo existen un porcentaje significativo que tiene problemas para acceder al crédito lo que afecta a sus requerimientos de capital de trabajo o inversión, si bien es cierto que la mayoría accede a este tipo de servicio hacen prever el sin número de requisitos a cumplir para ser atendidos lo que incide en su permanencia en el mercado local.

Los factores que influyen en cuanto a su desarrollo podemos ver que este tipo de negocios en su mayoría son manejados por personas jóvenes que le apuestan a tener una micro empresa para mejorar sus condiciones de vida y eso va unido a su nivel de instrucción que está dado en su mayoría por un nivel superior y secundaria de formación, siendo más las mujeres las que manejan este tipo de actividad.

Todo ello unido a los factores de crecimiento como son la clase de empresa que en su mayoría son individuales y familiares nada asociativas e integrales, donde la mayoría no lleva un registro de las transacciones que conlleva la actividad comercial, sin saber si tiene o no rentabilidad y sin conocer la inversión que han realizado en el negocio, lo que incide en el tiempo que llevan interviniendo en este sector, donde la mayoría lleva de 1 a 3 años, siendo pocas las micro empresas comerciales que superen o lleguen a períodos superior como de 4 a 6 años o más de 7 años. Esto se debe a factores de mercado, acceso al crédito, falta de capacitación y problemas legales lo que hace que este tipo de negocios comerciales crezcan y trasciendan en el tiempo.

## **2. ¿Cuáles son las dimensiones a considerar en el diseño de un modelo de negocio sostenible para el impulso de la gestión de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra?**

Dentro del diseño de un modelo de negocios sostenible para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales en Ibarra, se debe considerar las siguientes dimensiones como son: capacitación, asistencia técnica, comercialización, crédito y capitalización. Desde esa perspectiva es fundamental inter relacionar cada uno de estos indicadores partiendo de un proceso de capacitación enfocado a un conocimiento integral de los negocios en función de la

realidad existente, temas relacionados con formas organizacionales, marketing, contabilidad y finanzas para MIPyMEs, fortaleciendo su aplicación a través del asesoramiento técnico en los negocios en cuanto a su aplicación para por ultimo lograr una rentabilidad que permita la capitalización y sostenibilidad de las micro empresas, pasando de un proceso de acumulación simple, a uno de acumulación ampliada.

**3. ¿Cuáles son los indicadores valoración de empresas necesarios para la estructuración de una herramienta de evaluación de un modelo de negocio sostenible, para la mejora en la toma decisiones microempresariales?**

La herramienta para el monitoreo y evaluación de modelo de negocio sostenible para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales en Ibarra, estará constituida por los procesos de acumulación simple y acumulación ampliada, los mismos que requerirán de información como los niveles de venta, costos y rentabilidad, ya que estos parámetros permitirán determinar su crecimiento y desarrollo al pasar del proceso de acumulación simple al de acumulación ampliada, lo cual, permitirá la sustentabilidad y sostenibilidad de los negocios dedicados al comercio en Ibarra.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS MIPyMEs COMERCIALES EN EL CANTÓN IBARRA.**

##### **5.1 Antecedentes**

El Código de la Producción aprobado en diciembre del 2010, garantiza y establece las políticas transversales de MIPyMEs, por lo que el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes: aprobar políticas, formular y priorizar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPyMEs, siendo estos de orden público, y podrán ejercer dicha propuesta previa autorización del Estado, conforme a la Ley.

Tienen como finalidad fundamental la de lograr el crecimiento y desarrollo de las MIPyMEs en función de constituir familias empresariales para que atiendan los requerimientos de la colectividad y aportar a los objetivos de desarrollo del país.

Los procesos de capacitación y asistencia técnica, estarán encaminados a lograr el manejo de forma eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para fortalecer la inversión nacional, y cubrir el consumo social y ambientalmente responsable

Así mismo manifiesta que el Estado, fomentará la participación transparente en el mercado a través de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, que garantiza el acceso a transacciones de intercambio justas, sancionando a las formas desleales de comercialización.

Prohibiendo las prácticas monopólicas y de control de mercado, permitiendo el acceso directo por parte de los agentes económicos, basados en la ley Anti Monopolio.

Del estudio realizado a los MIPyMEs comerciales de la ciudad de Ibarra, se pudo determinar, la problemática que se presenta es la falta de una estructura organizacional y conocimiento del mercado donde vienen interviniendo. Uno de los problemas principales se refleja es el actual sistema de gestión, puesto que a más de tratarse de negocios individuales y

familiares, tienen un manejo empírico de los procesos operativos y eso incide en los resultados finales y no puede impulsar su desarrollo y crecimiento, dedicándose únicamente atender las necesidades coyunturales en cuanto a la comercialización de bienes o servicios, que incluso ahí tienen un mercado insatisfecho por la forma en que se manejan los procesos de intercambio comercial.

La participación de comerciantes en el mercado local de manera desorganizada ha generado una competencia desleal y una saturación de mercado que han afectado al sistema de precios, incidiendo en la baja rentabilidad y por tanto bajos niveles de acumulación de capital o en algunos casos generando pérdidas y cierre de los negocios, a pesar de que algunos microempresarios en su mayoría tienen estudios superiores o secundarios.

Otro de los aspectos que se ha detectado, es la falta de registro de las transacciones comerciales al no contar con un sistema contable que se adapte a sus necesidades, y ello incide en el momento de solicitar un crédito, ya que se requiere saber el nivel de ingresos y gastos para medir su capacidad de pago, unido todo esto a las garantías bancarias solicitadas vuelve más complejo el escenarios de los comerciantes micro empresarios.

El mundo globalizado requiere así mismos el manejo de procesos tecnológicos que permitan su participación en mercados virtuales, lo cual, no es posible en vista de que no se han implementado procesos sistematizados que integren la comercialización de bienes y servicios vía web, pocos por no decir poquísimos son quienes tienen la oportunidad de intervenir en este tipo de mercados virtuales, a pesar de que existe una plataforma gratuita impulsada por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, herramienta que permitiría su integración y desarrollo de las actividades económicas, logrando así su el crecimiento y desarrollo, volviendo eficiente y sostenible los procesos comerciales.

Por todo ello, se considera de vital importancia la creación de un modelo de negocio sostenible para MIPyMEs, que aparte de buscar desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs en Ibarra, requiere también incluir aspectos de orden comercial, de financiamiento y de capitalización como indicadores del impacto de modelo de gestión como herramienta que garantice la sostenibilidad y sustentabilidad de los negocios en la zona de intervención.

## **5.2 Justificación e Importancia**

El Modelo de Negocios Sostenible se basa fundamentalmente en el análisis integral de los comerciantes de la ciudad de Ibarra, considerando no solo algunos aspectos organizacionales, financieros, de mercado, de tiempo de permanencia y del nivel de instrucción, sino también los aspectos relacionados con las principales indicadores de preferencia establecidos por los comerciantes, vinculándoles con procesos de capacitación, asistencia técnica, marketing, finanzas y capitalización al interior de sus negocios. Esto permitirá romper los modelos de gestión convencionales que lo único que han hecho es fortalecer procesos individuales que no han apoyado al crecimiento y desarrollo de este sector, dejando incluso insatisfecho a una buena parte de este mercado, dando lugar a la conformación de un sistema de comercialización desarticulado y poco eficiente, redundando en bajos procesos de capitalización de los negocios. Por lo que se propone la creación de un Modelo de Negocio Sostenible, que contrarreste las situaciones anteriormente indicadas, para de esta forma apoyar al sector comercial a desarrollar sistemas de capitalización simple y ampliada, vinculados a las necesidades de financiamiento, capacitación y asistencia técnica.

El modelo de negocio sostenible realizará los análisis integrales desde la perspectiva de crecimiento y desarrollo, la primera en función de términos técnicos como son: financiamiento y comercialización; la segunda perspectiva en base al cambio organizacional enfocado al cambio de negocios familiares por familias empresariales fundamentados en la capacitación y asistencia técnica. Optimizando de esta forma el uso de factores productivos, y minimizando las pérdidas, logrando un desarrollo local integrado y sostenible.

La implementación de este sistema podrá adaptarse a diferentes sectores de la economía al interior de nuestro país, siempre y cuando se analicen y se consideren las particularidades de cada sector económico o área de intervención y podrá ser utilizado por cualquier entidad pública o privada que busque potencializar el sector microempresarial.

## **5.3 Fundamentos legales**

El Código Orgánico de la Producción e Inversiones aprobado en diciembre del 2010, en el Libro III.- Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de la Democratización de la Producción. Título I.- Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana

Empresa. Capítulo Uno.- Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyMEs).  
Art. 53.- “La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.”

**Art. 54.- “Institucionalidad y Competencias.-** El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias.

Desde esta perspectiva, es fundamental el establecimiento de un Modelo Sostenible para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales en el Cantón Ibarra, que contra reste los problemas planteados y analizados en este estudio e incluirlos en los procesos de desarrollo local, provincial y nacional, puesto que es un mandato legal, ya que el Código de la Producción manifiesta que el Consejo Sectorial de la Producción tendrá como una de sus atribuciones la de aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución en la búsqueda de la sostenibilidad y eficiencia de las MIPyMEs, lo que repercutirá en el mejoramiento de su forma de vida de quienes intervienen en la actividad comercial.

Considerando la puesta en marcha de la Constitución Política del Estado, se establecen mecanismos legales como el Código de la Producción para la creación y supervisión de centros de desarrollo MIPyMEs, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, los mismos que contarán con normas y entidades de control específicas que requieran fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de este tipo de empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.

Tomando en cuenta que las iniciativas dirigidas a las MIPyMEs reciben un tratamiento diferenciado y preferencial por parte del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía local.

## **5.4 Objetivos de la Propuesta**

### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio sostenible, basado en una estructura penta – dimensional, para el impulso de la gestión de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra.

### **5.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la problemática de las MIPyMEs dedicados a la actividad comercial para estructurar un modelo de negocio sostenible para su desarrollo y crecimiento.
- Establecer los alcances de la estructura del modelo de negocio sostenible, basado en la definición de componentes para el fortalecimiento de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra.

## **5.5 Descripción de la propuesta**

La problemática de las MIPyMEs puede ser solucionada si se cuenta con altos niveles de asesoría, que muchos de los casos no se requiere de una gran inversión, en virtud que los problemas tienden a ser similares, donde la decisión de enfrentarlos y el conocimiento son fundamentales para una intervención efectiva.

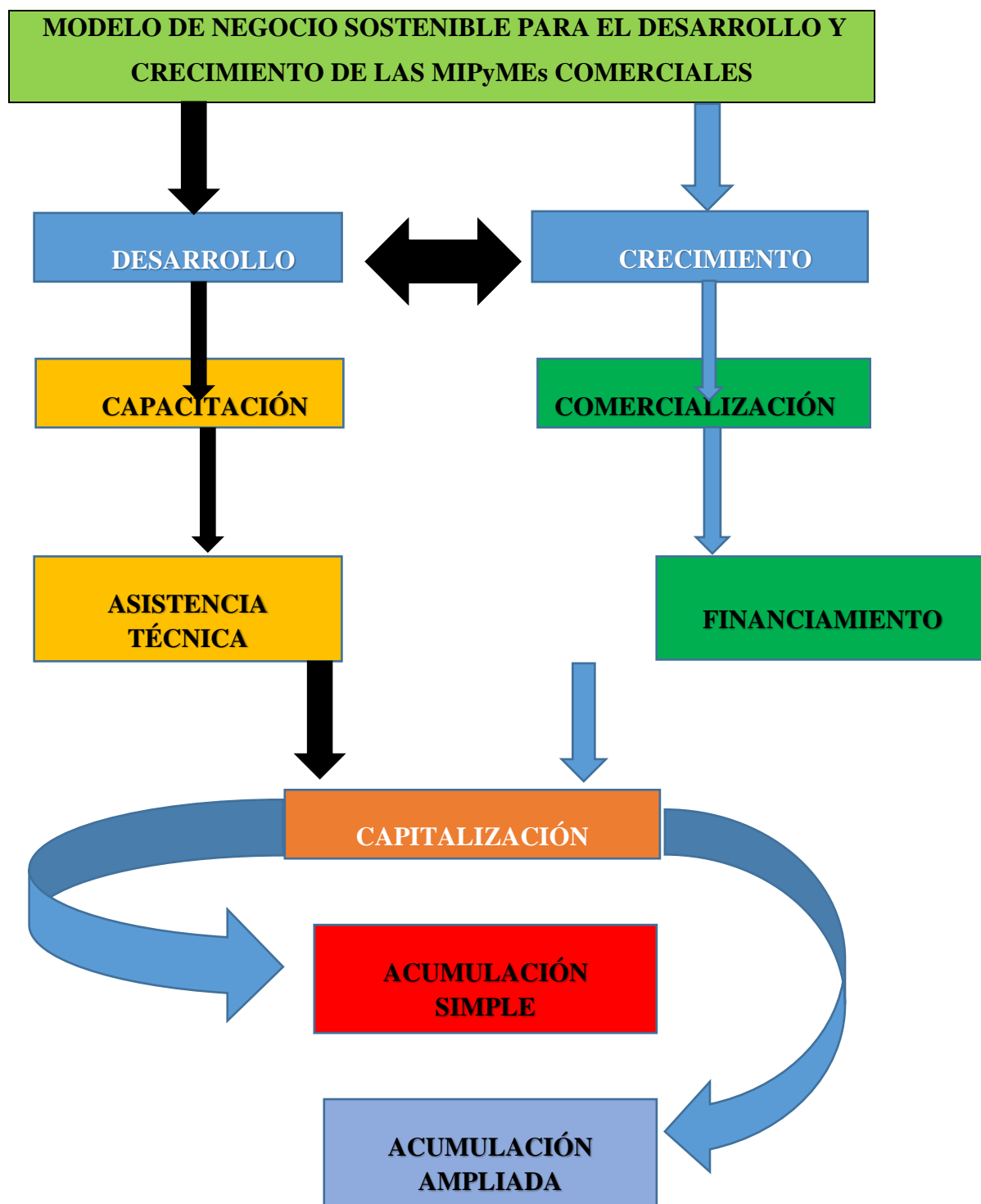
Dentro del análisis de resultados de la investigación realizada se ha podido determinar que los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales son:

- Poca capacitación en temas empresariales, la administración de las MIPyMEs es básica, lo que ha ocasionado que los emprendedores tengan dificultades al momento de establecer procesos administrativos, una planificación estratégica que les permita proyectarse a futuro y actuar con mayor velocidad ante las necesidades del mercado.
- Escasa asistencia técnica, las MIPyMEs presentan dificultades en términos de innovación, existe resistencia al uso de la tecnología para la optimización de los procesos administrativos, comercialización.

- Los procesos de comercialización se realizan de forma tradicional, influyendo en su tiempo de permanencia en el mercado.
- Los emprendedores se limitan pequeños negocios, la falta de liquidez les impide crecer y expandirse.
- Presentan problemas de capitalización por que no acceden a créditos ni buscan alianzas estratégicas con grandes empresas.

La propuesta está diseñada considerando los dos aspectos fundamentales como son: la primera que hace referencia al desarrollo, analizando el mejoramiento de las condiciones de vida de los MIPyMEs dedicados a la actividad comercial y el segundo que se refiere al crecimiento de las MIPyMEs comerciales, desde la perspectiva del proceso de capitalización de los negocios.

Dentro de la perspectiva de desarrollo se plantean dos ejes transversales: capacitación y asistencia técnica, que abordan temas de gestión empresarial para optimizar la gestión de las MIPyMEs comerciales. La perspectiva de crecimiento se fundamenta en los lineamientos de comercialización y financiamiento para dar sostenibilidad a los negocios objeto de estudio. Al articular las dos perspectivas, se genera el quinto elemento que conforma el modelo de negocio sostenible propuesto, la capitalización, que busca pasar de procesos de acumulación simple a procesos de acumulación ampliada.



**Figura 18.** Modelo de negocio sostenible

**Elaborado por:** La Autora

El modelo de negocio sostenible es una propuesta descriptiva, para que cada entidad o proyecto que tenga como objetivo el fortalecimiento de MIPyMEs pueda adaptarlo a su

estructura, área de influencia y beneficiarios, considerando que la propuesta por el dinamismo que plantea puede ser ajustable a la disponibilidad particular de recursos.

## **5.6 Beneficiarios**

De acuerdo al Código de la Producción vigente, las MIPyMEs se constituyen en unidades productivas representadas por personas naturales o jurídicas y recibirán los beneficios de este Código para incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía local, para lograrlo se debe articular acciones bajo la perspectiva triple hélice que vincula a la academia, sector productivo y Estado.

La presente propuesta se encamina a ser un instrumento adaptable para los proyectos tanto públicos como privados dirigidos a fomentar el emprendimiento, convirtiendo al Modelo de Negocio Sostenible para el desarrollo y crecimiento las MIPyMEs en la ciudad de Ibarra, en una herramienta genérica para el impulso de la gestión de los emprendimientos.

Como beneficiarios directos se consideran los proyectos de fortalecimiento de MIPyMEs comerciales disponibles en el cantón Ibarra y los emprendedores vinculados a la actividad comercial.

Otros beneficiarios serán:

- Las familias.
- El sector financiero.
- Los turistas y consumidores.

La propuesta desde la perspectiva de generación de conocimiento desde el sector académico pretende ser un modelo genérico para la aplicación en diversos proyectos de fomento empresarial direccionados los diferentes segmentos empresariales.



## 5.7 Marco Axiológico

El marco axiológico propuesto para el modelo de negocios sostenible requiere el compromiso de todos los involucrados, al ser un modelo descriptivo y adaptable, es de suma importancia la socialización de la declaración de principios y valores.

### A. Principios

- **Democrático**

Bajo este principio se deja la puerta abierta a una participación voluntaria de los emprendedores, pudiendo ingresar y salir cuando a bien lo estimen conveniente

- **Ética**

El comportamiento de todos los colaboradores y de los entes ejecutores estará enmarcado dentro de principios de honestidad, integridad y justicia. Profesar y practicar un claro rechazo a la corrupción en todos sus ámbitos y cumplir cabalmente con la normativa vigente.

- **Transparencia**

Significa el acceso creciente a la información sobre toda faceta de ejecución del modelo.

- **Honestidad**

El compromiso de todos los involucrados es ser honestos, cumplir con los más altos estándares.

- **Respeto**

El respeto es la base de toda convivencia, cuando hablamos de respeto, no solo nos referimos a las demás personas, estamos hablando de nosotros mismos, de contemplar hasta donde llegan las propias posibilidades.

- **Disciplina**

Valor corrige, moldea, da fortaleza, forma buenos hábitos y te compromete contigo mismo para cumplir con obligaciones y hacer un poco más de lo esperado.

## **B. Valores**

- **Comunicación efectiva**

La comunicación requiere de un clima de confianza, congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, aumenta la credibilidad, la certidumbre y genera el clima apropiado para trabajar en lo propuesto.

- **Trabajo en equipo**

El compromiso, para generar sinergia en procura de resultados efectivos y eficientes.

- **Cultura de calidad en el servicio**

Garantiza el posicionamiento en el entorno empresarial, estando todos los involucrados direccionados hacia el cliente.

### **5.8 Diseño de la Perspectiva de Desarrollo del Modelo de Negocio**

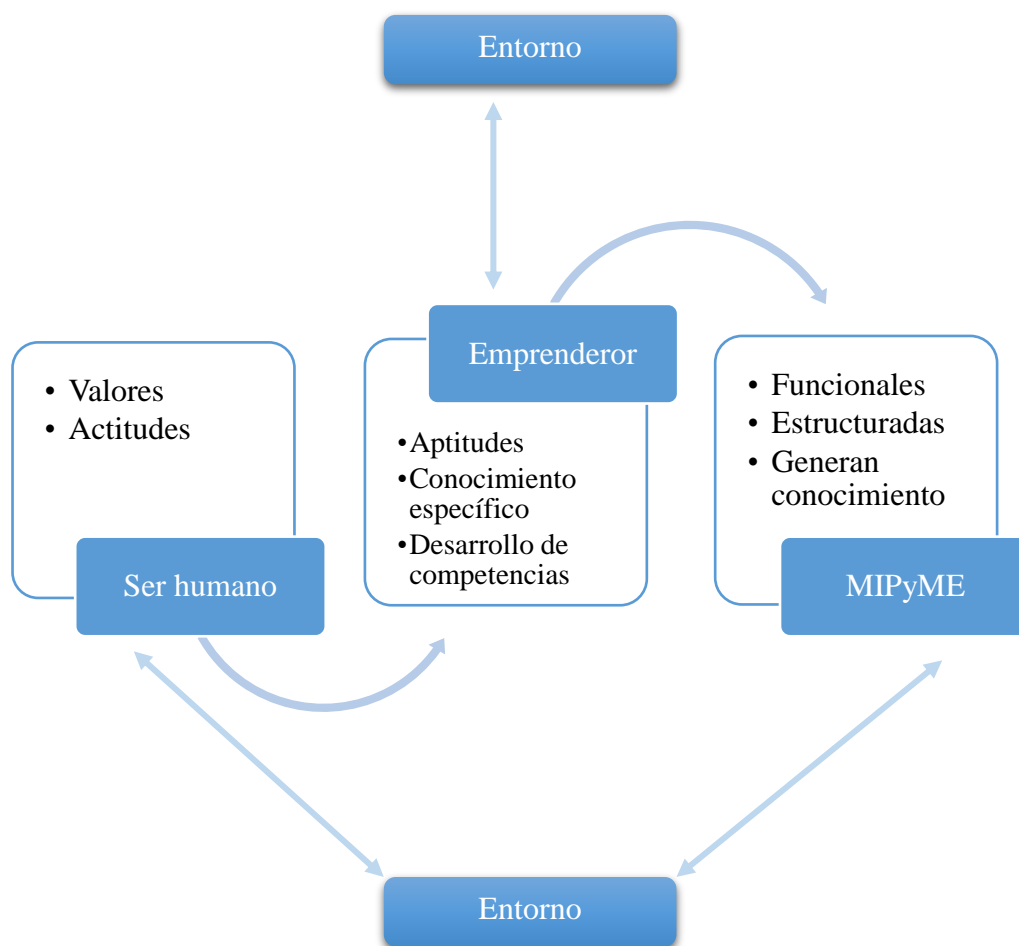
La perspectiva de desarrollo para el modelo de negocio sostenible propuesto se divide en dos aristas: capacitación y asistencia técnica. En la primera, se abordarán temas relacionados a la gestión empresarial de forma integral, enfocados atacar a la problemática presentada en cada una de las fases del emprendimiento; la segunda, se enmarcará en la propuesta de un portafolio que solvete las inquietudes de los emprendedores en cada uno de los procesos empresariales.

#### **5.8.1 Componente: Capacitación**

Parte importante de los procesos de desarrollo empresarial es la capacitación, en virtud que es una fuente generadora de conocimiento, permite el intercambio de buenas prácticas empresariales, propicia procesos de inteligencia organizativa, se fortalecen las relaciones con los clientes internos y externos, los espacios de trabajo mejoran, logrando una elevar la tasa de permanencia de las MIPyMEs en el mercado.

Para operacionalizar el componente de capacitación se ha tomado como punto de partida el interés que tiene el Estado, los Gobiernos locales, fundaciones, entre otros, que pretenden fortalecer el desarrollo de las MIPyMEs, por lo que la propuesta busca ser descriptiva y que cada entidad o proyecto pueda adaptarlo a su área de influencia, considerando que el modelo es ajustable a la disponibilidad particular de los recursos. El componente en particular cuenta con etapas de formación, evaluación y retroalimentación generando articulación directa con el componente asistencia técnica e influyendo en los componentes de crecimiento y viceversa.

Con la propuesta se plantea el fortalecimiento desde la identidad del emprendedor desde su parte humana, luego generar competencias de conocimientos vinculados al área empresarial, para influir así en los procesos organizacionales de las MIPyMEs comerciales.

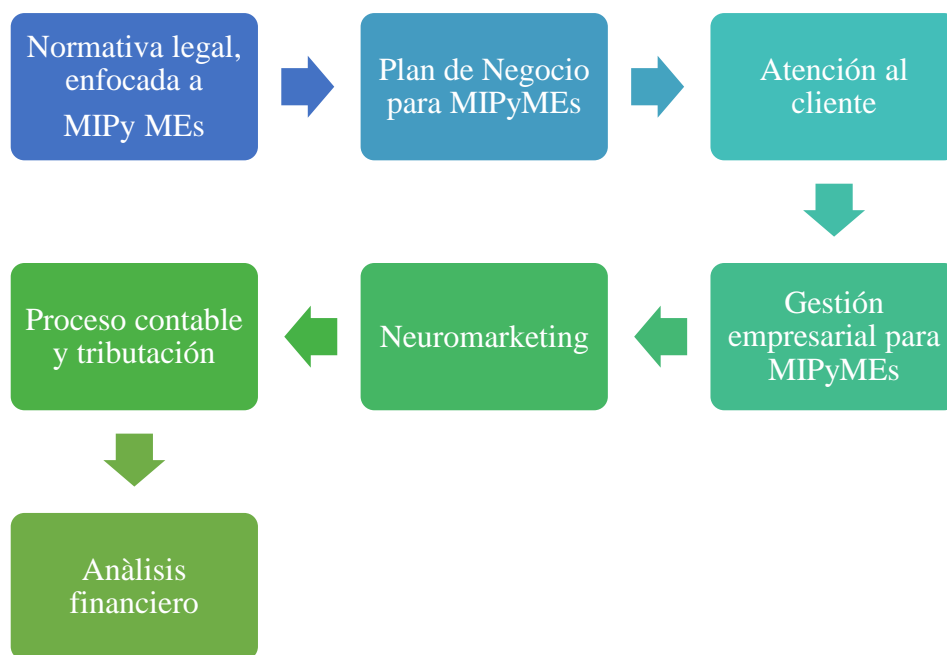


**Figura 19.** Esquema del componente de capacitación

**Elaborado por:** La Autora

La capacitación permite el desarrollo personal y profesional, dota de herramientas y habilidades a los emprendedores, permitiéndole ser más competentes y productivos en la actividad que realizan.

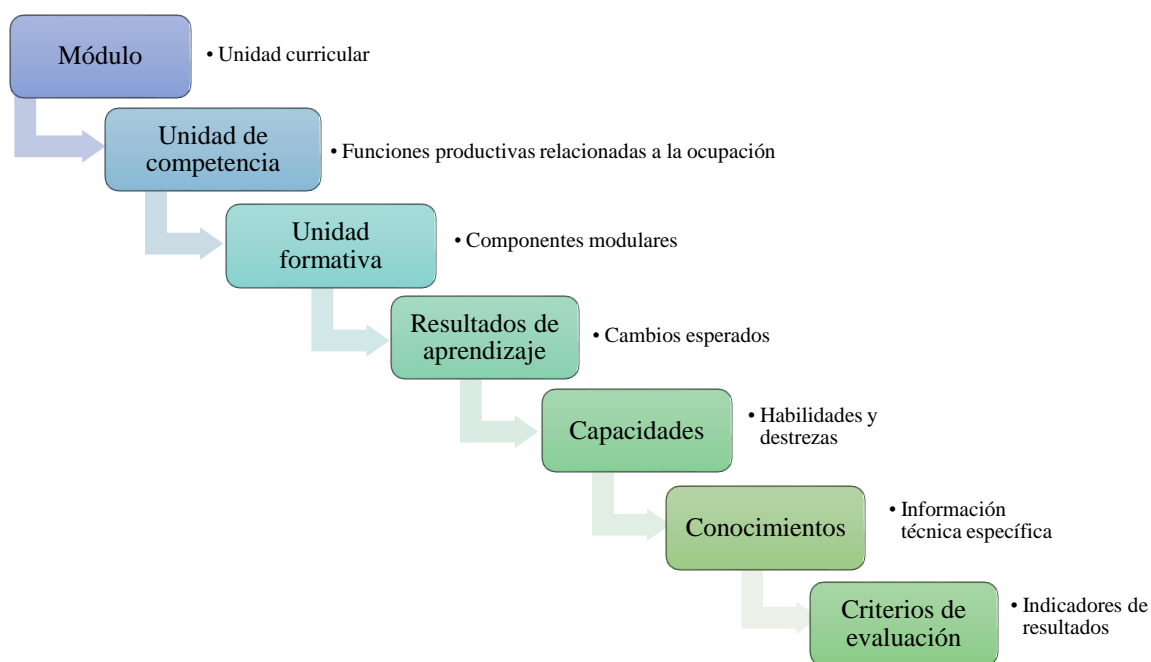
Se han considerado dentro del componente de capacitación las temáticas que se detallan a continuación:



**Figura 20.** Temáticas base del componente de capacitación

En función de la temática base planteada se desarrolla los contenidos específicos, en los que se incluye ejes transversales relacionados a la formación de las competencias personales de los emprendedores vinculando al “ser humano” en el proceso formativo.

Se adopta la concepción filosófica del modelo pedagógico del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional para la estructuración de los diseños curriculares de las diferentes temáticas propuestas.



**Figura 21.** Secuenciación de diseños curriculares

La investigación de campo, proporciona datos importantes a ser considerados dentro del análisis y propuesta de las temáticas a ser desarrolladas considerando a la problemática a ser mitigada.

Tabla 19

*Diseño Curricular - Normativa legal, enfocada a MIPyMEs*

<b>NORMATIVA LEGAL, ENFOCADA A MIPyMEs</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Determinar la estructura legal que deben cumplir las MIPyMEs de acuerdo a las particularidades del sector, generando la documentación relacionada a la obtención de patentes, permisos de funcionamiento, obligaciones laborales y tributarias, de acuerdo al código de trabajo, ley de seguridad social, ley de régimen tributario interno, reglamento tributario y demás normativa aplicable.
<b>DURACIÓN</b>	45 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en áreas afines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho</li> <li>• Ciencias Administrativas y Económicas</li> </ul>
<b>UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Obtención de patentes y permisos de funcionamiento
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
- Generar la documentación requerida para la obtención de patentes y permisos de funcionamiento en las entidades pertinentes.	- Analizar la documentación generada para la obtención de los requisitos para el funcionamiento de MIPyMEs.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
- Definiciones Patente Municipal	- Identifica, conceptualiza los requisitos establecidos para el funcionamiento de un emprendimiento.

- |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos</li> <li>- Permisos de funcionamiento: Fundamentos y requisitos</li> <li>- Pagos: Descripción, frecuencia</li> <li>- Beneficios</li> <li>- Exoneraciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza los trámites respectivos para el funcionamiento del emprendimiento.</li> <li>- Aplica y gestiona los beneficios y exoneraciones correspondientes a su negocio.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**UNIDAD FORMATIVA 2:** Obligaciones Patronales y beneficios laborales

<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar medios electrónicos para la realización de procedimientos y generación de documentos ante el IESS, basándose en la Ley de Seguridad Social.</li> <li>- Aplicar medios electrónicos para la generación de documentos ante el Ministerio de Relaciones Laborales, basándose en la ley establecida para el efecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la Ley de Seguridad Social y sus reglamentos, definiendo las obligaciones patronales y beneficios de los trabajadores.</li> <li>- Analizar el sistema laboral vigente.</li> <li>- Generar documentación en función de lo establecido por el IESS y el MRL.</li> <li>- Manejar los canales virtuales que ofrece el Instituto de Seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalidades de la ley de seguridad social.</li> <li>- Obligaciones patronales</li> <li>- Obligaciones del afiliado</li> <li>- Derechos del patrono.</li> <li>- Derechos del afiliado</li> <li>- Servicio en línea IESS</li> <li>- Procedimientos de afiliación</li> <li>- Salida de trabajadores</li> <li>- Variaciones de remuneraciones</li> <li>- Generación de planillas</li> <li>- Contratos</li> <li>- Servicios en línea MRL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptualiza la importancia de las leyes relacionadas al sistema laboral vigente.</li> <li>- Identifica responsabilidades y derechos de los trabajadores y el empleador ante el IESS.</li> <li>- Identifica responsabilidades y derechos de los trabajadores y el empleador ante el MRL.</li> <li>- Realiza en el sistema del IESS los procedimientos habilitados, desde el perfil de empleador como trabajar.</li> <li>- Genera contratos de trabajo bajo las condiciones normativas vigentes.</li> <li>- Realiza en el sistema del MRL los procedimientos habilitados.</li> </ul>

- Cálculo de vía electrónica de beneficios sociales y utilidades
- Actas de finiquito

**UNIDAD FORMATIVA 3****Obligaciones Tributarias****RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- Aplicar la normativa vigente en materia tributaria para la legalización de los emprendimientos.
- Aplicar medios electrónicos para la realización de procedimientos y generación de documentos ante el SRI, basándose en la Ley de Régimen Tributario y su reglamento.

**CAPACIDADES**

- Analizar la normativa tributaria aplicable a MIPyMEs.
- Generar documentos tributarios para la legalización de emprendimientos acorde a la normativa vigente.
- Generar documentos tributarios a través del manejo de los servicios digitales del SRI, aplicando la normativa tributaria vigente.

**CONOCIMIENTOS**

- Generalidades
- Obligaciones ante el SRI
- RUC
- Sistema RISE
- Tipos de impuestos
- Sistemas de facturación
- Beneficios tributarios
- Servicios en línea SRI

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- Conceptualiza las obligaciones y beneficios tributarios aplicables a MIPyMEs de acuerdo a la normativa vigente.
- Realiza en función a la normativa tributaria la identificación de impuestos aplicables de acuerdo a las particularidades de la MIPyMEs.
- Genera documentos mediante el uso de los canales virtuales del SRI disponibles.
- Analiza los documentos en materia tributaria relacionados con la actividad empresarial
- Identifica los tipos de impuestos aplicables a la actividad empresarial partiendo de las particularidades del negocio.
- Identifica los beneficios tributarios disponibles para los emprendimientos.

**Elaborado por:** La Autora



Tabla 20

*Diseño Curricular – Plan de Negocio para MIPyMEs*

<b>PLAN DE NEGOCIO PARA MIPyMEs</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Diseñar un plan de negocio para MIPyMEs, aplicando la normativa legal vigente, normas de seguridad y salud en el trabajo.
<b>DURACIÓN</b>	60 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en áreas afines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Administrativas y Económicas</li> </ul>
<b>UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Emprendimiento
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la cultura emprendedora y capacidades del emprendedor, partiendo del análisis de competencias personales</li> <li>- Describir el proceso del emprendimiento, en función de la idea de negocio para la generación de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las capacidades propias en relación al emprendimiento y las motivaciones para emprender.</li> <li>- Identificar los elementos relacionado al perfil del emprendedor.</li> <li>- Incorporar a las características personales del emprendedor los elementos de la cultura emprendedora.</li> <li>- Estructurar ideas de negocio en función de las capacidades emprendedoras y experiencia.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura del emprendimiento</li> <li>- Características del emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye a sus cualidades y caracterices los elementos particulares de las cualidades del emprendedor.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características del emprendedor</li> <li>- Capacidad emprendedora</li> <li>- Visión de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza sus características personales y contrasta con las características del emprendedor.</li> <li>- Identifica, conceptualiza los elementos de la cultura del emprendimiento dentro del contexto local, nacional y mundial.</li> <li>- Identifica y organiza la idea de negocio en función a la visión emprendedora.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**UNIDAD FORMATIVA 2:** Mercado del negocio

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las oportunidades en el mercado local, partiendo de la idea de negocio para la generación de una propuesta de valor.</li> <li>- Aplicar procedimientos técnicos para la realización de un estudio de mercado del emprendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar conceptualmente al estudio de mercado y su proceso técnico.</li> <li>- Determinar oportunidades de negocio mediante la aplicación del estudio de mercado.</li> <li>- Determinar la dinámica del mercado local para la generación de una propuesta de valor.</li> <li>- Describir las particularidades del mercado donde se desenvolverá el negocio.</li> <li>- Realizar el análisis de la oferta y demanda para posicionarse en el mercado.</li> <li>- Realizar el análisis de comercialización como estrategia para ubicarse en el mercado, generación de ventajas sobre la competencia y propuestas de negocio.</li> <li>- Establecer la proyección del mercado objetivo y ventas.</li> </ul>
CONOCIMIENTOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y características del estudio de mercado</li> <li>- Objetivos del estudio de mercado</li> <li>- Proceso del estudio de mercado</li> <li>- Oportunidades de negocio</li> <li>- Técnicas e instrumentos del estudio de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describe la importancia y los componentes del estudio de mercado.</li> <li>- Determina, diseña y aplica las técnicas e instrumentos a utilizar dentro de un estudio de mercado, dependiendo de las características del negocio y del mercado objetivo.</li> <li>- Cuantifica la demanda aplicando las técnicas establecidas.</li> </ul>

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta – Demanda</li> <li>- Segmentación</li> <li>- Comportamiento y perfil del cliente</li> <li>- Análisis de la competencia</li> <li>- Estrategias frente a la competencia</li> <li>- Producto</li> <li>- Precio</li> <li>- Plaza</li> <li>- Estrategias de comercialización</li> <li>- Proyección de mercado</li> <li>- Propuesta de valor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmenta el mercado objetivo</li> <li>- Identifica a los competidores en función a la línea del negocio.</li> <li>- Diseña estrategias de comercialización, considerando los componentes producto, precio y plaza.</li> <li>- Realiza estimaciones proyectadas del mercado.</li> <li>- Elabora la propuesta de valor de acuerdo a los parámetros establecidos de una manera innovadora.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**UNIDAD FORMATIVA 3:**

Estructura Administrativa - Técnica

**RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- Realizar el estudio administrativo - técnico para MIPyMEs considerando procedimientos establecidos.

**CAPACIDADES**

- Ejecutar el análisis administrativo del negocio considerando los requerimientos específicos del emprendimiento.
- Considerar los requisitos específicos del negocio para la construcción del análisis técnico del emprendimiento.
- Realizar el análisis de requisitos para la constitución de MIPyMEs.

**CONOCIMIENTOS**

- Capacidad
- Tamaño del negocio
- Estructura Administrativa
- Misión
- Visión
- Talento humano
- Infraestructura
- Proceso de constitución

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- Describe las condiciones sobre las cuales se ejecutará la prestación de servicios y/o productos.
- Define la forma legal y organización considerando las particularidades del emprendimiento, tamaño y componentes de acuerdo a la legislación vigente.
- Elabora flujogramas del proceso técnico relacionado al emprendimiento.
- Define los requerimientos de talento humano, infraestructura en función de las necesidades del negocio.

- Sistemas de información y difusión

- Identifica los requisitos normativos que debe cumplir el emprendimiento para su constitución.

**UNIDAD FORMATIVA 4:** Estructura Financiera

**RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- Desarrollar el estudio financiero para MIPyMEs considerando procedimientos técnicos establecidos.

**CAPACIDADES**

- Ejecutar el análisis administrativo del negocio considerando los requerimientos específicos del emprendimiento.
- Considerar los requisitos específicos del negocio para la construcción del análisis técnico del emprendimiento.
- Realizar el análisis de requisitos para la constitución de MIPyMEs.

**CONOCIMIENTOS**

- Inversión
- Capital de trabajo
- Financiamiento
- Costos
- Flujo de efectivo
- Servicio de la deuda
- Estados financieros pro-forma
- Análisis financiero: definiciones, procedimientos
- Análisis de escenarios

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- Identifica los requerimientos de inversión para el arranque, funcionamiento y mantenimiento del emprendimiento.
- Estima costos, gastos y capital para la puesta en marcha del emprendimiento.
- Realiza el análisis de indicadores financieros y prospección de escenarios partiendo de información financiera pro-forma.

**Elaborado por:** La Autora

Tabla 21

*Diseño Curricular – Atención al cliente***ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Implementar herramientas prácticas que permitan el desarrollo de habilidades y destrezas en la atención al cliente, evidenciando la importancia de la satisfacción integral del cliente, como elemento diferenciador y aporte al éxito empresarial.
<b>DURACIÓN</b>	20 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en áreas afines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Administrativas y Económicas, con experiencia en ventas.</li> </ul>
<b>UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Comportamiento y motivación
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las técnicas adecuadas dentro del comportamiento cotidiano, consecuentes con las políticas de la empresa para prestación de servicios y satisfacer las necesidades del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los esquemas básicos de comportamiento para la atención al cliente.</li> <li>- Analizar las motivaciones personales relacionadas con la empresa.</li> <li>- Comprender la relación de las motivaciones con el comportamiento dentro de la organización.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento humano</li> <li>- Factores influyentes en el comportamiento</li> <li>- Motivación, como parte de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza los conceptos de comportamiento y motivación en el desarrollo de esquemas de atención al cliente.</li> <li>- Aplica la motivación para influenciar en el entorno y en el desempeño laboral.</li> </ul>

		- Identifica la relación motivación – comportamiento y su influencia en las metas empresariales.
<b>UNIDAD FORMATIVA 2:</b>	Atención y Servicio	
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el proceso de atención al cliente considerando elementos comunicacionales efectivos, como medio para su satisfacción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las condiciones óptimas y de calidad para la atención del cliente.</li> <li>- Identificar las particularidades de la atención al cliente a partir del tipo de actividad, productos y/o servicio de la empresa.</li> <li>- Elaborar las estrategias y políticas de atención al cliente en función de la actividad empresarial.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos, características y principios</li> <li>- Cliente: definición, tipos, características</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Calidad</li> <li>- Calidez</li> <li>- Empowerment</li> <li>- Atención presencial</li> <li>- Atención telefónica</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica los procedimientos de atención al cliente en términos de calidad y calidez.</li> <li>- Aplica las normas de comportamiento y convivencia dentro de la empresa.</li> <li>- Establece protocolos de atención al cliente en sus diferentes modalidades.</li> <li>- Determina las características del cliente para enfocar los estándares de atención aplicables.</li> <li>- Aplica procesos de empoderamiento para lograr un mayor compromiso con la empresa por parte del talento humano.</li> </ul>
<b>UNIDAD FORMATIVA 3:</b>	Manejo de conflictos y quejas	
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver conflictos y quejas oportunamente aplicando el manejo de adecuado de la inteligencia emocional, dando el seguimiento y retroalimentación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los tipos de conflictos que se suscitan en el entorno empresarial.</li> <li>- Determinar la casuística de los conflictos y quejas</li> </ul>

	- Analizar la importancia de la inteligencia emocional en el manejo de quejas y conflictos en el entorno empresarial.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naturaleza y tipos de conflictos</li> <li>- Fuentes de conflictos</li> <li>- Quejas</li> <li>- Reclamos del cliente</li> <li>- Resolución de reclamos</li> <li>- Empatía</li> <li>- Habilidades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maneja sus emociones al momento de resolver conflictos y quejas.</li> <li>- Analiza la naturaleza y tipo de conflicto y queja</li> <li>- Maneja los conflictos y quejas de acuerdo a las políticas de la empresa proponiendo la mejor solución.</li> <li>- Define técnica para la solución de conflictos y quejas</li> <li>- Maneja confrontaciones con los clientes usando la empatía y habilidades sociales.</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora

Tabla 22

*Diseño Curricular – Gestión empresarial para MIPyMEs*

<b>GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MIPyMEs</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Implementar a la gestión empresarial de MIPyMEs, procesos técnicos y buenas prácticas de negocios, para la generación de valor al cliente y mejorar la toma de decisiones.
<b>DURACIÓN</b>	90 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en áreas afines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Administrativas y Económicas</li> </ul>
<b>UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Proceso Administrativo
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integra las funciones del proceso administrativo, favoreciendo al planteamiento de alternativas de mejora en desempeño de las MIPyMEs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina conceptualmente las funciones del proceso administrativo para su vinculación con el accionar empresarial.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación: definición, características</li> <li>- Organización: definición, características</li> <li>- Dirección: definición, características</li> <li>- Control: definición, características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica las funciones del proceso administrativo, según bases teóricas relacionadas.</li> <li>- Evalúa las capacidades para la administración de MIPyMEs de acuerdo al proceso establecido.</li> </ul>



- Aplica el proceso administrativo partiendo de la evaluación del tipo de negocio.

**UNIDAD FORMATIVA 2:** Planificación Estratégica

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar e implementar planes estratégicos, planteando metas e indicadores capaces de mejorar los resultados organizacionales, permitiendo la orientación o redireccionamiento de la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar áreas críticas y factores de éxito dentro de las MIPyMEs.</li> <li>- Realizar el plan estratégico que oriente a la MIPyME, usando la matriz de análisis de factores internos y externos.</li> <li>- Aplicar la matriz de formulación de estrategias que se acople a las actividades de la MIPyME.</li> <li>- Realizar el mapa estratégico de acuerdo los requerimientos de la MIPyME.</li> <li>- Establecer indicadores para retroalimentar la planificación.</li> <li>- Diseñar los planes operativos para la optimización de los recursos en función a los objetivos establecidos.</li> </ul>
CONOCIMIENTOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y características</li> <li>- Metodología</li> <li>- Diagnóstico interno y externo</li> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos estratégicos</li> <li>- Estrategias de desarrollo</li> <li>- Mapa estratégico</li> <li>- Planes operativos</li> <li>- Indicadores</li> <li>- Revisión de estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprende teóricamente la aplicación y alcances de la planificación estratégica de una empresa.</li> <li>- Desarrolla un plan estratégico orientado a las necesidades de la MIPyME.</li> <li>- Describe oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del negocio.</li> <li>- Define las estrategias aplicables de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>- Indica las condiciones para que se cumpla la planificación estratégica planteada.</li> </ul>

- Define planes operativos orientados a optimizar los recursos del negocio.
- Analiza los resultados obtenido a través de indicadores.
- Retroalimenta la planificación en función de los resultados de la evaluación de la gestión.

**UNIDAD FORMATIVA 3:****Gestión del talento humano****RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- Administrar el talento humano de una MIPyME, aplicando las técnicas e instrumentos específicos que permitan mejorar los resultados desde la perspectiva del recurso humano.

**CAPACIDADES**

- Analizar los procesos selección y de contratación del talento humano considerando los requerimientos específicos del negocio.
- Realizar la contratación de personal de acuerdo a la normativa vigente.
- Determinar los mecanismos y técnicas de evaluación de desempeño del talento humano que se adapten de mejor manera al tipo de actividad.
- Determina el sistema de compensaciones y beneficios que se acople al tipo de actividad y a la normativa vigente.

**CONOCIMIENTOS**

- Planificación estratégica de los recursos humanos
- Procesos de reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Contratación
- Evaluación de desempeño
- Compensaciones e incentivos

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- Planifica la inserción de nuevo personal, de acuerdo a los requerimiento del negocio
- Aplica los proceso de reclutamiento, selección y contratación conforme a la normativa vigente
- Formaliza la documentación delos procesos de contratación.
- Diseña y aplica los instrumentos de evaluación de desempeño del personal.
- Identifica necesidades de capacitación, incentivos, reubicaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño.
- Retroalimenta al talento humano para mejorar su desempeño laboral.

---

**UNIDAD FORMATIVA 4:** Control interno

<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la gestión mediante la aplicación de procedimientos de control interno, de acuerdo a la metodología definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir conceptualmente los fundamentos del control interno.</li> <li>- Analizar los componentes de la evaluación de control interno</li> <li>- Establecer la oportunidad de aplicación del informe COSO II, de acuerdo a la estructura del negocio.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentos de control interno</li> <li>- Evaluación del control interno</li> <li>- Matriz de riesgos</li> <li>- Informe COSO II: definición, objetivos, componentes, ventajas.</li> <li>- Comunicación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza los fundamentos del control interno y su aplicabilidad en el negocio.</li> <li>- Diseña y aplica los instrumentos para la realización de la evaluación del control interno, en función de las características del negocio,</li> <li>- Relaciona los componentes del COSO II con la estructura y actividades del emprendimiento.</li> </ul>

---

**Elaborado por:** La Autora

Tabla 23

## Diseño Curricular – Neuromarketing

<b>NEUROMARKETING</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Integrar conocimientos sobre factores determinantes del comportamiento humano en relación a las preferencias de consumo.
<b>DURACIÓN</b>	30 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en áreas afines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, Neuromarketing.</li> </ul>
<b>UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Fundamentos del neuromarketing
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender los fundamentos teóricos del Neuromarketing y aplicar a la estrategia de incursión en el mercado de los emprendimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los conceptos de Neuromarketing aplicables a los productos y/o servicios de las MIPyMEs.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades humanas</li> <li>- Psicología del consumidor</li> <li>- Tipos de Neuromarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acopla los fundamentos teóricos a la determinación de un mapeo de cerebral de comportamientos de consumo.</li> </ul>

- |                   |                                                                                                                    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Brain decisions | - Interpreta las condiciones en que se desenvuelve el negocio de acuerdo al tipo de empresa y su mercado objetivo. |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**UNIDAD FORMATIVA 2:** Soluciones empresariales del Neuromarketing

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CAPACIDADES
---------------------------	-------------

- |                                                                                                                             |                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Definir las soluciones empresariales del Neuromarketing que se acoplen al tipo de negocio, tipo de producto y consumidor. | - Aplicar las soluciones empresariales del Neuromarketing partiendo de las particularidades del negocio. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

CONOCIMIENTOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
---------------	-------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuromarca</li> <li>- Neuromarketing estratégico</li> <li>- Web Desing</li> <li>- Spaces Desing</li> <li>- Neuroventas</li> <li>- Neuroservice</li> <li>- Neuro-AD</li> <li>- Consumer Experience</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Define la funcionalidad y aplicación del Neuromarketing en los emprendimientos.</li> <li>- Analiza la solución empresarial del Neuromarketing que se acople al tipo de negocio.</li> <li>- Diseña herramientas estratégicas a partir de la aplicación de Neuromarketing.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Elaborado por:** La Autora

Tabla 24

*Diseño Curricular – Contabilidad para no contadores y tributación fiscal*

### CONTABILIDAD PARA NO CONTADORES Y TRIBUTACIÓN FISCAL

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Construir información financiera de acuerdo a la normativa vigente, que sea de apoyo para la toma de decisiones de los emprendimientos.
<b>DURACIÓN</b>	60 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad y Auditoría.</li> </ul>
UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO	
COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Proceso contable
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar los estados de información de acuerdo a la normativa vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los conceptos básicos en materia contable.</li> <li>- Reconocer y diferenciar la normativa aplicable de acuerdo a la actividad de negocio.</li> <li>- Efectuar las provisiones y ajustes contables de acuerdo a la normativa aplicable.</li> <li>- Estructurar los estados financieros para su posterior análisis</li> </ul>

CONOCIMIENTOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos básicos</li> <li>- Normas NIC, NEC</li> <li>- Normas NIIF</li> <li>- Plan de cuentas</li> <li>- Ajustes contables</li> <li>- Roles de Pago</li> <li>- Provisiones</li> <li>- Estados financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica los conceptos básicos, activo, pasivo, patrimonio, ingresos, egresos, utilidad, con la finalidad de familiarizarse con el proceso contable</li> <li>- Asigna codificaciones a las cuentas contables bajo estándares internacionales, estableciendo un orden.</li> <li>- Realiza los ajustes contables y provisiones, determinando saldos reales.</li> <li>- Elabora los estados financieros de acuerdo a la normativa vigente y los procedimientos establecidos.</li> </ul>

**UNIDAD FORMATIVA 2:**                      Tributación fiscal

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir en la contabilidad la carga tributaria de acuerdo a la normativa vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las cargas tributarias en función de la normativa vigente y las particularidades de la empresa.</li> </ul>

CONOCIMIENTOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminología general</li> <li>- Procesos de facturación</li> <li>- Impuesto al Valor Agregado</li> <li>- Impuesto a la Renta</li> <li>- Retenciones en la fuente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprende la normativa legal vigente en temas tributarios.</li> <li>- Determina los tipos de contribuyentes y sus obligaciones tributarias.</li> <li>- Aplica las tarifas correspondientes de acuerdo al tipo de impuesto.</li> <li>- Realiza el cálculo de los porcentajes de acuerdo a la normativa vigente.</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora

Tabla 25

Diseño Curricular – Análisis financiero

<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	Aplicar las técnicas de cálculo y análisis de razones financieras, a partir de la información contable de la empresa, para la optimización de la gestión y toma de decisiones.
<b>DURACIÓN</b>	30 horas reloj
<b>REQUISITOS DEL FACILITADOR</b>	Título de tercer nivel en áreas afines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Administrativas y Económica</li> </ul>
<b>UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>UNIDAD FORMATIVA 1:</b>	Métodos de análisis financiero
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar la situación empresarial en los periodos fiscales, aplicando métodos de análisis financiero y tendencias,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar los métodos de análisis financiero, dependiendo de la estructura de la empresa.</li> <li>- Analizar tendencias en función de variables absolutas y relativas</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis vertical</li> <li>- Análisis horizontal</li> <li>- Comparación entre periodos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica mediante el análisis horizontal y vertical la variación y dinámica de los estados financieros de la empresa.</li> </ul>



- |                                                                                        |                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos de porcentajes integrales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza el impacto de las variaciones en estructura financiera de la empresa.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**UNIDAD FORMATIVA 2:** Interpretación e informe de Estados Financieros

**RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcular e interpretar los estados financieros mediante la aplicación de indicadores, permitiendo detectar problemas para toma de decisiones oportunas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el cálculo de indicadores financieros</li> <li>- Interpretar los indicadores financieros.</li> <li>- Estructurar el informe de estados financieros</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**CONOCIMIENTOS**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de rentabilidad</li> <li>- Indicadores de liquidez</li> <li>- Indicadores de gestión</li> <li>- Razones de endeudamiento</li> <li>- Razonamiento de puntos críticos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza cualitativa y cuantitativamente a la empresa</li> <li>- Realiza la interpretación y resumen cuantitativos de los indicadores financieros.</li> <li>- Analiza aspectos cualitativos de la empresa (administración)</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

**Elaborado por:** La Autora

Con la finalidad de dar seguimiento a los procesos de capacitación se plantea el siguiente esquema de evaluación y determinación de futuras necesidades de capacitación:

**Tabla 26**

*Matriz. Evaluación de la satisfacción del componente de capacitación*

<b>EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>DESCRPTORES</b>	<b>CORRESPONDENCIA</b>				
	<b>1 A 5</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La organización del proceso de capacitación fue:					
El espacio físico destinado para el proceso de capacitación fue					
El equipamiento disponible fue					
Puntualidad y respeto de horarios					
Actualidad de los temas tratados					
El facilitador generó un ambiente de respeto y confianza					
El facilitador presento los temas planificados					
El facilitador demostró dominio del tema					
El facilitador utilizó el material didáctico adecuado					
El facilitador retroalimentó los temas tratados					
El facilitador socializó los mecanismos de evaluación					
El proceso de capacitación influye en su negocio					
Considera que mejorará su situación actual después del proceso de capacitación					
A nivel general su nivel de satisfacción es					
La atención brindada fue					

Escriba la temática que le gustaría abordar en futuras capacitaciones

Valor	Correspondencia
5	Excelente, siempre, muchísimo (mayor 80%)
4	Muy bueno, usualmente, bastante (60% al 80%)
3	Bueno, a menudo, mediano (40 al 60%)
2	Regular, rara vez, poco (20% al 40%)
1	Deficiente, nunca, nada (menos al 20%)

### 5.8.2 Componente: Asistencia técnica

Parte fundamental dentro de la perspectiva de desarrollo es la asistencia técnica como articulación y fortalecimiento a los proceso de capacitación de los emprendedores, para lo cual se establecen las siguientes líneas acción:



**Figura 22.** Esquema del componente de asistencia técnica

El componente de asistencia técnica tiene como objetivo en primera instancia, dar seguimiento al componente de capacitación del modelo propuesto, a través del acompañamiento a los emprendedores que participen los procesos formativos, con la realización de visitas a las microempresas de los socios para el asesoramiento y verificación de la aplicación de lo aprendido, al menos dos visitas de asesoría directa.



**Figura 23.** Esquema de visitas de asesoramiento

El enfoque de la propuesta con respecto al componente de asistencia técnica, es cubrir los aspectos técnicos que requiere una MIPyME desde la generación de la idea de negocio, hasta la puesta en marcha y seguimiento del desarrollo emprendimiento para dar sostenibilidad a los negocios, con la finalidad de lograr elevar la tasa de permanencia en el mercado en este caso de las MIPyMEs comerciales.

Así mismo, para emprendimientos que ya están en marcha la asistencia técnica es fundamental, para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros, en definitiva la gestión integral de las MIPyMEs; una vez saneados aspectos de orden administrativo y financiero al interior del negocio se plantea ingresar a procesos de capitalización, donde el emprendedor requiere dominar conceptos determinantes al momento de tomar decisiones que influyen a mediano y largo plazo, dejando de lado el manejo de los negocios en función de satisfacer necesidades coyunturales.

Tabla 27

Portafolio de asistencia técnica

LÍNEA DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN LÍNEA DE ACCIÓN	EJE TEMÁTICO	ALCANCE	OBSERVACIONES
Plan de negocio	Consolidar los planes de negocio de las MIPyMEs comerciales, mediante la disponibilidad de una base de datos estadísticos relacionados al sector.	Estadística	Estructurar la información estadística del ecosistema de las MIPyMEs comerciales, generando una línea base de información.	Se contará con base de datos estadísticos que se alimentará de la información que proporcionen los emprendedores y viceversa; sus planes de negocio serán analizados desde la perspectiva integral, en virtud que se dispondrá de información de calidad. Con la colaboración conjunta se incorpora información estadística al Plan de Negocio estructurando la línea base del proyecto.

Plan de negocio	Impulsar acciones de mejora en la construcción de estudios de mercado	Estudio de Mercado	Definir la relación de oferta y demanda, producto, plaza, precio, para definir la viabilidad o no de la idea de negocio.	El entorno específico de las MIPyMEs comerciales requiere estudios de mercado lo más acercado a la realizada para poder definir las estrategias de incorporación; con el emprendedor se realizará el análisis integral de su idea de negocio, producto y/o servicios, a fin de determinar la viabilidad de la idea de negocio, en caso de no ser viable, analizar alternativas condicionantes modificando uno o varios aspectos de la idea de negocio, que funcionaran bajo esquemas de monitoreo.
-----------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Plan de negocio	Se establece la filosofía empresarial sobre la cual se ejecuta el negocio	Marco filosófico	Determinar el marco filosófico pieza clave para formular las estrategias que definirán el horizonte de la MIPyME.	Se definirán la misión, visión, valores, objetivos, políticas, que darán el punto de partida para la planificación, se deben tener claros los horizontes y alcances del emprendimiento para direccionar de manera óptima los recursos y mejorar la toma de decisiones .
-----------------	---------------------------------------------------------------------------	------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Plan de negocio	Establecer estrategias fundamentadas y viables	Estrategias	Definir las estrategias de implementación, para la puesta en marcha de la idea de negocio	En función del propósito básico, el análisis de la información interna y externa se selecciona las estrategias factibles de ejecución, incluyendo recursos, evaluación y seguimiento
Plan de negocio	Esquemas acordes a los requerimientos de los entes financieros	Acompañamiento metodológico	Determinar el esquema del plan de negocio acorde a lo requerido por el ente financiero	Estructural el plan de negocio con los requerimientos y especificaciones por el ente financiero para la validación de la idea de negocio.
Asistencia Administrativa	Implementar mecanismos y procedimientos para garantizar la calidad de la gestión	Estructura organizacional	Definir la estructura administrativa acorde a las particularidades de la empresa	Resultado final, organigrama estructural de la MIPyME, evidencia su desarrollo y crecimiento, basándose en sistemas de gestión de calidad para garantizar la optimización de recursos.
Asistencia Administrativa	Dar operatividad a los mecanismos y procedimientos administrativos	Manual de funciones	Definir las funciones de acuerdo a la estructura establecida	Manual de funciones desarrollado en conjunto con el emprendedor, acoplado a los requerimientos específicos de la estructura organizacional de la MIPyME.

Asistencia contable	Analizar la estructura contable y su problemática	Estados Financieros	Facilitar la aplicación de normas contables para la generación de estados financieros	Estructuración de Estados Financieros aplicando la normativa vigente.
Asistencia contable	Determinaciones de impuestos fiscales	Impuestos fiscales	Revisar las determinaciones de impuestos fiscales, generar una cultura tributaria fundamentada en los principios de ética y responsabilidad social	Liquidación de impuesto fiscales de acuerdo a la normativa
Asistencia financiera	Analizar el nivel de inversión y su rendimiento	Análisis de inversión	Analizar el nivel de inversión a mediano y largo plazo	Acompañamiento en la gestión de subvenciones, ayudas financieras para realizar inversiones con una perdurabilidad a mediano y largo plazo. Determinar en conjunto con el emprendedor indicadores como el valor actual neto y la tasa interna de retorno



Asistencia financiera	Verificar los procesos de capitalización	Capitalización	Determinar estrategias para elevar los niveles de capitalización de los emprendimientos	Pasar de procesos de acumulación simple a proceso de acumulación ampliada.
Asistencia financiera	Definir los indicadores financieros que permitan evidenciar la valoración real de la empresa.	Indicadores financieros	Indicadores que permitan analizar la valoración del emprendimiento.	Determinar indicadores que permitan la valoración de la MIPyME, análisis de indicadores como el ROE, ROA y ROI.

**Elaborado por:** La Autora

Generar información que permita dar seguimiento a las MIPyMEs que intervengan los proyectos ejecutores de las políticas de fortalecimiento de los emprendimientos, es un factor determinante para obtener indicadores de avance y medición del desarrollo y crecimientos de los emprendimientos, dentro de la presente propuesta se plantea la ejecución de visitas técnicas a los negocios, donde se abordarán temas relacionados a la administración, comercialización, contabilidad y finanzas de las MIPyMEs.

De las visitas técnicas a los emprendedores se desprenderá un informe de asistencia técnica, donde el personal responsable de dar el asesoramiento, registrará en función de los componentes y descriptores el nivel de correspondencia conforme a los avances que evidencie el emprendimiento, para el efecto se detalla en la siguiente tabla los niveles de mencionados:

**Tabla 28**

*Niveles de correspondencia*

<b>Valor</b>	<b>Correspondencia</b>
<b>5</b>	Excelente, siempre, muchísimo (mayor 80%)
<b>4</b>	Muy bueno, usualmente, bastante (60% al 80%)
<b>3</b>	Bueno, a menudo, mediano (40 al 60%)
<b>2</b>	Regular, rara vez, poco (20% al 40%)
<b>1</b>	Deficiente, nunca, nada (menos al 20%)

Una vez definidos los niveles de correspondencia por cada componente y descriptor, se procederá al registro de resultados y de compromisos a ser validados y verificados en la próxima visita de asistencia técnica.

Adicionalmente, se plantea la matriz de evaluación de satisfacción del componente de Asistencia Técnica, con finalidad de retroalimentar el proceso e ir realizando ajustes tanto al portafolio de asistencia técnica como al modelo de negocio sostenible propuesto.

Tabla 29

Formulario Informe de Asistencia Técnica

### INFORME DE ASISTENCIA TÉCNICA

#### DATOS GENERALES MIPyME

<b>RUC</b>	
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	
<b>PROPIETARIO</b>	
<b>DIRECCIÓN</b>	
<b>NRO. DE CONTACTO</b>	
<b>TÉCNICO RESPONSABLE</b>	

COMPONENTES	DESCRIPTORES	CORRESPONDENCIA					RESULTADOS	COMPROMISOS
		1	2	3	4	5		
ADMINISTRATIVO	Marco filosófico							
	<i>Misión</i>							
	<i>Visión</i>							
	<i>Declaración de valores</i>							
	<i>Objetivos</i>							
	Estructura Organizacional							

COMPONENTE	DESCRPTORES	CORRESPONDENCIA					RESULTADOS	COMPROMISOS
		1	2	3	4	5		
COMERCIALIZACIÓN	Conocimiento del mercado							
	<i>Cientes</i>							
	<i>Cientes potenciales</i>							
	<i>Reconocimiento de necesidades</i>							
	<i>Segmentación de mercado</i>							
	Competencia							
	Estrategias de Ventas							
	<i>Precio</i>							
	<i>Promociones</i>							
	<i>Publicidad</i>							
	<i>Canales de distribución</i>							
	<i>Servicio al cliente</i>							
	Negociación							
Presupuesto de ventas								

COMPONENTE	DESCRITORES	CORRESPONDENCIA					RESULTADOS	COMPROMISOS
		1	2	3	4	5		
CONTABLE / FINANCIERO	Estados Financieros							
	<i>Libros contables</i>							
	<i>Estado de Situación Financiera</i>							
	<i>Estado de Resultados</i>							
	Obligaciones tributarias							
	<i>Impuesto al Valor Agregado</i>							
	<i>Impuesto a la Renta</i>							
	<i>Patente Municipal</i>							
	<i>Permisos de funcionamiento</i>							
	Gestión Financiera							
	<i>ROA</i>							
	<i>ROE</i>							
	<i>ROI</i>							
	<i>Razones de endeudamiento</i>							
	Identificación de fuentes de financiamiento							

**Tabla 30***Matriz Evaluación de Satisfacción de Asistencia Técnica*

<b>EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL COMPONENTE DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>					
<b>DESCRIPTORES</b>	<b>CORRESPONDENCIA</b>				
	<b>1 A 5</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>					
La metodología aplicada fue					
Los temas tratados fueron					
El asesor generó un ambiente de respeto y confianza					
Puntualidad y respeto de horarios					
Aplicabilidad de lo aprendido durante la asistencia técnica en su negocio					
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>					
La metodología aplicada fue					
Los temas tratados fueron					
El asesor generó un ambiente de respeto y confianza					
Puntualidad y respeto de horarios					
Aplicabilidad de lo aprendido durante la asistencia técnica en su negocio					
<b>CONTABLE / FINANCIERO</b>					
La metodología aplicada fue					
Los temas tratados fueron					
El asesor generó un ambiente de respeto y confianza					
Puntualidad y respeto de horarios					
Aplicabilidad de lo aprendido durante la asistencia técnica en su negocio					
Escriba la temática que le gustaría abordar en futuras visitas técnicas					
<b>Valor</b>	<b>Correspondencia</b>				
<b>5</b>	Excelente, siempre, muchísimo (mayor 80%)				
<b>4</b>	Muy bueno, usualmente, bastante (60% al 80%)				
<b>3</b>	Bueno, a menudo, mediano (40 al 60%)				
<b>2</b>	Regular, rara vez, poco (20% al 40%)				
<b>1</b>	Deficiente, nunca, nada (menos al 20%)				

## **5.9 Diseño de la Perspectiva de Crecimiento del Modelo de Negocio**

La creación e implantación de un modelo de negocio sostenible para las MIPyMEs, vinculando variables como el desarrollo y el crecimiento y sujetas a los indicadores como son la capacitación y asistencia técnica para la primera como ya se describió en las secciones anteriores. Para el crecimiento se considera los componentes de comercialización y financiamiento, mismos que van a permitir romper el esquema en que se han quedado las MIPyMEs comerciales en la ciudad de Ibarra como es la acumulación simple que no permite su capitalización y por ende su sostenibilidad, de ahí la importancia de la implantación del modelo propuesto a pesar de otras experiencias para poder pasar a un proceso de acumulación ampliada que garantiza procesos de sostenibilidad para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Al principio resultará difícil lograr la correlación entre los indicadores para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs, por lo que para su implementación es fundamental concientizar la participación de los microempresarios en los procesos propuestos en el modelo de negocio sostenible, es fundamental su integralidad, puesto que ello permitirá la vincular a la actividad comercial con el resto de sectores económicos.

En los momentos actuales existe una propuesta planteada por la Presidencia de la República, para el desarrollo de propuestas que permitan la sostenibilidad de las MIPyMEs en cualquiera de los sectores económicos, puesto que los micro, pequeños y medianos empresarios son un sector estratégico para la generación de empleo e incremento de la inversión, favoreciendo a la dinámica económica local, provincial y por ende nacional.

El modelo de gestión sostenible para las MIPyMEs podría ser implementado en proyectos públicos y privados de fomento a las MIPyMEs que intervienen en el sector objeto de estudio, así como también puede ser adaptado según los requerimientos del área de influencia del proyecto que acoja la propuesta.

### **5.9.1 Componente: Comercialización**

El proceso de comercialización garantiza la permanencia del producto o servicio en el mercado, ya que su realización permite la continuidad del proceso productivo, garantizando así mismo la obtención de utilidades en beneficio de los inversionistas.

Dentro del componente de comercialización se pretende plantear estrategias enfocadas a incrementar la presencia de las MIPyMEs comerciales en los mercados de la zona de influencia en primera instancia, con la visión de fortalecer y ampliar su presencia en los mercados a los cuales acceden. Para el efecto se plantea el establecimiento convenios estratégicos entre entidades públicas y privadas que tengan como objetivo el fortalecimiento de las MIPyMEs, a fin que los emprendedores puedan participar en las ferias solidarias.

Un factor importante dentro del componente de comercialización es la asociatividad entre MIPyMEs como estrategia de crecimiento, siendo la opción principal a la que se deben acoger los microempresarios, toda vez, que esta acción les garantiza el apoyo gubernamental y así pueden beneficiarse de los incentivos que el Estado brinda a este tipo de empresas.

Varias instituciones organizar Ferias Solidarias desde el estamento gubernamentales como son:

- Gobierno Provincial de Imbabura, que impulsa Ferias Solidarias, a través del proyecto de Fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas locales.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, institución que organiza la Feria Microempresarial Integra, entre otras iniciativas para el fortalecimiento de los emprendimientos, que se realizan periódicamente.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), organiza y lleva a cabo a nivel nacional la Red de Ferias “Somos Tus Manos Ecuador”, en donde se expone la calidad de los productos y servicios de los emprendimientos pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria (EPS).

Los eventos mencionados dan mayor apertura a asociaciones de MIPyMEs para que estas puedan ingresar en calidad de beneficiarios y recibir el apoyo de los programas de fortalecimiento de emprendimientos. Así también, dentro de los procesos de compras públicas las organizaciones de la economía popular y solidaria cuentan con ciertas ventajas, se les otorga puntos adicionales en los procesos de contratación.



La maximización de las utilidades es el objetivo fundamental de todo tipo de negocio sea este micro, pequeño o mediano, para lo cual es importante considerar aspectos económicos fundamentales que garantizan su realización, basados específicamente en el manejo de los precios de los bienes y servicios en el mercado, precios tienen que ser competitivos, de allí la importancia de integrarse a procesos macro para poder ser partícipes los beneficios y apoyo que está disponible a nivel gubernamental.

**Esquema del Componente Comercialización**



**Figura 24.** Esquema del componente de comercialización

### 5.9.2 Componente: Financiamiento

El financiamiento en una empresa, se entiende como la obtención de dinero para invertir en actividades productivas, encaminadas a obtener un beneficio o utilidad.

Las MIPyMEs de la ciudad de Ibarra tienen dificultad de acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de su actividad lo que en buena en parte incide no solo en su sostenibilidad sino en su crecimiento y desarrollo. Otra de las dificultades encontradas son los requisitos exigidos por las instituciones financieras, ya que se solicitan estados financieros que reflejen los ingresos de la actividad, con los cuales no cuentan gran parte de los microempresarios que no son obligados a llevar contabilidad y aquellos que no son formales.

Sin embargo, el escenario no está abrumador, pues existen varias instituciones financieras que emiten créditos a los pequeños empresarios, permitiendo así que el emprendedor escoja cuál de ellos se acopla a sus necesidades y capacidad de pago. El emprendedor debe seleccionar la opción que más le convenga, para la aplicación a una línea de crédito deberá cumplir con ciertos requisitos dependiendo de las políticas de cada institución. Si una entidad no acepta su solicitud de financiamiento, tal vez, otra sí.

A continuación se presenta una base de datos de las instituciones financieras que se encuentran establecidas en Ibarra, la base de datos se distribuye entre Cooperativa de Ahorro y Crédito información derivada de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para el caso de Bancos Privados y Públicos la información para la construcción de la base de datos es obtenida de la Superintendencia de Bancos.

Adicionalmente, se presenta un simulador de crédito y una tabla comparativa para validar y analizar las opciones crediticias que el microempresario tendría disponibles para financiar su actividad.

**Tabla 31***Base de datos, Instituciones Financieras Públicas en Ibarra*

TIPO DE INSTITUCIONES		INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS			
CÓDIGO	RAZÓN SOCIAL	ESTADO	RESOLUCIÓN	FECHA DE RESOLUCIÓN	DIRECCIÓN
4378	BANECUADOR B. P.	ACTIVA	DECRETO EJEC. 677	13/05/2015	García Moreno 6-22 y Bolívar
1054	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL B.P.	ACTIVA	R.O. 316	21/08/1964	Bolívar 383 y Grijalva

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, <http://www.superbancos.gob.ec>**Elaboración:** Autora

**Tabla 32***Base de datos, Bancos Privados Nacionales y Mutualistas en Ibarra*

TIPO DE INSTITUCIONES		BANCOS PRIVADOS NACIONALES Y MUTUALISTAS			
CÓDIGO	RAZÓN SOCIAL	ESTADO	RESOLUCIÓN	FECHA DE RESOLUCIÓN	DIRECCIÓN
1004	BP AUSTRO	ACTIVA	77-386	27/07/1977	Colon 7-41 entre Bolívar y Olmedo Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira C.C. Laguna Mall, local 110. Av. Mariano Acosta y Fray Vacas Galindo
4214	BP BANCODESARROLLO	ACTIVA	SBS-2014-147	04/02/2014	Oviedo 11-17 y Luis Cabezas Borja
1151	BP CAPITAL	ACTIVA	SBS-INIF-2007-450	07/06/2007	Colon 7-41 entre Bolívar y Olmedo
1006	BP GUAYAQUIL	ACTIVA	SB-DJYTL-2015-041	21/05/2015	Plaza Shopping Center. Av. Mariano Acosta 2147 Y Víctor Hugo Gómez Jurado Eugenio Espejo Y Juan De Velasco
1023	BP INTERNACIONAL	ACTIVA	SB-73-709	04/09/1973	Pedro Moncayo entre Olmedo y Sánchez y Cifuentes La Plaza Shopping Center local Nro. 4 Av. Mariano Acosta
1028	BP PACIFICO	ACTIVA	SB-72-286	18/01/1972	Olmedo 7-15 y Pedro Moncayo C.C. Laguna Mall, Av. Mariano Acosta y Fray Vacas Galindo Plaza Shopping Center. Av. Mariano Acosta 2147 Y Víctor Hugo Gómez Jurado
1029	BP PICHINCHA	ACTIVA	FUNDACIÓN	02/04/1906	Av. Bolívar y, Obispo Mosquera
1148	BP PROCREDIT	ACTIVA	SBS-2004-0753	23/09/2004	C.C. Laguna Mall, Av. Mariano Acosta y Fray Vacas Galindo

TIPO DE INSTITUCIONES		BANCOS PRIVADOS NACIONALES Y MUTUALISTAS			
CÓDIGO	RAZÓN SOCIAL	ESTADO	RESOLUCIÓN	FECHA DE RESOLUCIÓN	DIRECCIÓN
1033	BP PRODUBANCO	ACTIVA	SB-78-45	27/03/1978	C.C. Laguna Mall, Av. Mariano Acosta y Fray Vacas Galindo
1037	BP SOLIDARIO	ACTIVA	SB-96-395	29/07/1996	Olmedo 1145 entre Pérez Guerrero y Colón
4593	BP VISIONFUND ECUADOR S.A.	ACTIVA	SB-DTL-2016-810	26/08/2016	Av. Mariano Acosta 688 y Jaime Rivadeneira
1076	MUT PICHINCHA	ACTIVA	RESOL. BEV.	01/08/1962	Sucre y Av. Alf redo Pérez Guerrero

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, <http://www.superbancos.gob.ec>

**Elaboración:** Autora

**Tabla 33***Base de datos, Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ibarra*

TIPO DE INSTITUCIÓN		COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
CÓDIGO	RUC	RAZÓN SOCIAL	SEGMENTO	ESTADO	FECHA DE RESOLUCIÓN	RESOLUCIÓN	DIRECCIÓN
383	1090046892001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ANTONIO LTDA - IMBABURA	SEGMENTO 2	ACTIVA	06/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-000693	Hermanos Mideros 6-33 entre 27 de Noviembre y Sucre
386	1090104655001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE IMBABURA AMAZONAS	SEGMENTO 3	ACTIVA	19/06/2013	SEPS-ROEPS-2013-002929	Av. Eugenio Espejo S/N Av. Pérez Guerrero
388	1090107174001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA	SEGMENTO 2	ACTIVA	06/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-000702	Sucre 624 y Flores
389	1091701851001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION COCHAPAMBA	SEGMENTO 5	ACTIVA	17/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-001112	Ambuqui, Chaupi Guarangui S/N junto a escuela Victor Manuel Mideros
393	1091712284001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUJERES UNIDAS TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC	SEGMENTO 2	ACTIVA	22/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-001230	Sucre 310 y Eusebio Borrero
394	1091714791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BOLA AMARILLA	SEGMENTO 5	ACTIVA	16/04/2013	SEPS-ROEPS-2013-000283	Av. Atahualpa 18-97 Ricardo Sanchez sector Bola Amarilla

TIPO DE INSTITUCIÓN		COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
CÓDIGO	RUC	RAZÓN SOCIAL	SEGMENTO	ESTADO	FECHA DE RESOLUCIÓN	RESOLUCIÓN	DIRECCIÓN
395	1091715143001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALINERITA	SEGMENTO 5	ACTIVA	31/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-001530	Salinas, Salinas Velasco Ibarra 2-28
397	1091715941001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 14 DE MAYO	SEGMENTO 5	ACTIVA	31/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-001538	La Esperanza comunidad Rumipamba Grande S/N frente al Colegio Rumipamba via Paniquinrra
411	1091735497001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENESIS LTDA	SEGMENTO 5	ACTIVA	06/05/2013	SEPS-ROEPS-2013-000698	Av. Cristobal de Troya SN barrio Galo Larrea
5155	1090056286001	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA IMBABURA	SEGMENTO 1 MUTUALISTA	ACTIVA	12/05/2017	SEPS-IGT-ISF-IGJ-DNLSF-2017-050	Oviedo 7-29 Bolivar
5159	1091761439001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RURAL SIERRA NORTE	SEGMENTO 4	ACTIVA	11/04/2017	SEPS-IGT-IGJ-IFMR-DNMR-2017-038	Oviedo 11-18 Luis Cabezas Borja



TIPO DE INSTITUCIÓN		COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
CÓDIGO	RUC	RAZÓN SOCIAL	SEGMENTO	ESTADO	FECHA DE RESOLUCIÓN	RESOLUCIÓN	DIRECCIÓN
573	1790093204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA	SEGMENTO 1	ACTIVA	10/28/1985	SEPS-ROEPS-2013-000178	Pedro Moncayo y Maldonado

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, <http://www.seps.gob.ec/#sector-financiero>

**Elaboración:** Autora

El simulador de crédito, es considerado una herramienta indispensable al momento de tomar decisiones de financiamiento, para determinar el sistema de amortización vamos a elegir, definir el tiempo de pago, las fechas de pago, las condiciones y costos del producto financiero que ha elegido.

Actualmente diversas instituciones financieras ponen a disposición de la ciudadanía en general simuladores de crédito, donde se inicia seleccionando el tipo de producto se requiere, luego se ingresa el monto y el plazo; posteriormente la institución genera las condiciones y costos del producto financiero incluyendo la tabla de amortización con las proyecciones de pagos en función del sistema de amortización que se ha seleccionado.

A modo de ejemplo, se anexa los reportes de condiciones y costos totales del crédito (Anexo C), de tres instituciones financieras que cuentan en sus sistemas con simuladores de crédito, esto con la finalidad de estructurar una tabla comparativa que permita a los emprendedores mejorar sus decisiones al momento de financiar su negocio.

Adicionalmente, se estructura de manera teórica dos simuladores, el primero con pagos anuales y el segundo con pagos mensuales, bajo la misma metodología se observa que hay variaciones en cuanto a la carga financiera, en el ejemplo planteado tenemos una diferencia de aproximadamente el 19 % de diferencia entre una modalidad y otra en relación a carga financiera.

Tabla 34

Simulador de Crédito – Pagos Anuales

<b>DATOS ENTRADA INVERSIÓN</b>			
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	20.000,00	<b>% CAPITAL PROPIO</b>	20%
<b>CAPITAL PROPIO</b>	4.000,00	<b>% CAPITAL FINANCIADO</b>	80%
<b>CAPITAL FINANCIADO</b>	16.000,00		
<b>TASA INTERÉS</b>	15,78%		

**MODELO PARA CALCULO DE TABLAS DE PAGO ANUALES**  
**MÉTODO: PAGO TOTAL DE CUOTA CONSTANTE**

**DATOS BÁSICOS DEL CRÉDITO:**

<b>MONTO DEL CRÉDITO</b>	16.000,00	<b>USD\$</b>
<b>TASA DE INTERÉS</b>	15,78%	<b>ANUAL</b>
<b>PLAZO DEL CRÉDITO</b>	4	<b>AÑOS</b>
<b>PERIODO DE GRACIA</b>	0	<b>AÑOS</b>
<b>PLAZO PARA PAGAR</b>	4	<b>AÑOS</b>

<b>PERIODO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>PAGO DE INTERESES</b>	<b>PAGO DE PRINCIPAL</b>	<b>PAGO TOTAL</b>	<b>SALDO FINAL</b>
<b>0</b>	16.000,00	0,00	0,00	0,00	16.000,00
<b>1</b>	16.000,00	2.524,80	3.168,11	5.692,91	12.831,89
<b>2</b>	12.831,89	2.024,87	3.668,04	5.692,91	9.163,86
<b>3</b>	9.163,86	1.446,06	4.246,85	5.692,91	4.917,00
<b>4</b>	4.917,00	775,90	4.917,00	5.692,91	- 0,00
<b>TOTAL</b>		<b>6.771,63</b>	<b>16.000,00</b>	<b>22.771,63</b>	

Elaboración: Autora

Tabla 35

Simulador de Crédito – Pagos Mensuales

DATOS ENTRADA INVERSIÓN						
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	20.000,00	<b>% CAPITAL PROPIO</b>	20%			
<b>CAPITAL PROPIO</b>	4.000,00	<b>% CAPITAL FINANCIADO</b>	80%			
<b>CAPITAL FINANCIADO</b>	16.000,00					
<b>TASA INTERÉS</b>	15,78%					
<hr/>						
<b>IMPORTE DEL CRÉDITO</b>		\$16.000,00				
<b>INTERÉS ANUAL</b>		15,78 %				
<b>PERÍODO DEL CRÉDITO EN AÑOS</b>		4				
<b>NÚMERO DE PAGOS ANUALES</b>		12				
<b>FECHA INICIAL DEL CRÉDITO</b>		01/12/2017				
<hr/>						
<b>RESUMEN DEL CRÉDITO</b>						
<b>PAGO PROGRAMADO</b>		\$451,64				
<b>NÚMERO DE PAGOS PROGRAMADOS</b>		48				
<b>INTERÉS TOTAL</b>		\$5678,9				
<hr/>						
Pago N°	Fecha del pago	Saldo inicial	Capital	Intereses	Pago total	Saldo final
1	01/01/2018	\$16.000,00	\$241,24	\$210,40	\$451,64	\$15.758,76
2	01/02/2018	\$15.758,76	\$244,42	\$207,23	\$451,64	\$15.514,34
3	01/03/2018	\$15.514,34	\$247,63	\$204,01	\$451,64	\$15.266,71
4	01/04/2018	\$15.266,71	\$250,89	\$200,76	\$451,64	\$15.015,82
5	01/05/2018	\$15.015,82	\$254,19	\$197,46	\$451,64	\$14.761,64
6	01/06/2018	\$14.761,64	\$257,53	\$194,12	\$451,64	\$14.504,11
7	01/07/2018	\$14.504,11	\$260,91	\$190,73	\$451,64	\$14.243,19
8	01/08/2018	\$14.243,19	\$264,35	\$187,30	\$451,64	\$13.978,85
9	01/09/2018	\$13.978,85	\$267,82	\$183,82	\$451,64	\$13.711,03
10	01/10/2018	\$13.711,03	\$271,34	\$180,30	\$451,64	\$13.439,68
11	01/11/2018	\$13.439,68	\$274,91	\$176,73	\$451,64	\$13.164,77
12	01/12/2018	\$13.164,77	\$278,53	\$173,12	\$451,64	\$12.886,24
13	01/01/2019	\$12.886,24	\$282,19	\$169,45	\$451,64	\$12.604,06
14	01/02/2019	\$12.604,06	\$285,90	\$165,74	\$451,64	\$12.318,15
15	01/03/2019	\$12.318,15	\$289,66	\$161,98	\$451,64	\$12.028,49
16	01/04/2019	\$12.028,49	\$293,47	\$158,17	\$451,64	\$11.735,03

17	01/05/2019	\$11.735,03	\$297,33	\$154,32	\$451,64	\$11.437,70
18	01/06/2019	\$11.437,70	\$301,24	\$150,41	\$451,64	\$11.136,46
19	01/07/2019	\$11.136,46	\$305,20	\$146,44	\$451,64	\$10.831,26
20	01/08/2019	\$10.831,26	\$309,21	\$142,43	\$451,64	\$10.522,05
21	01/09/2019	\$10.522,05	\$313,28	\$138,36	\$451,64	\$10.208,77
22	01/10/2019	\$10.208,77	\$317,40	\$134,25	\$451,64	\$9.891,37
23	01/11/2019	\$9.891,37	\$321,57	\$130,07	\$451,64	\$9.569,80
24	01/12/2019	\$9.569,80	\$325,80	\$125,84	\$451,64	\$9.244,00
25	01/01/2020	\$9.244,00	\$330,09	\$121,56	\$451,64	\$8.913,91
26	01/02/2020	\$8.913,91	\$334,43	\$117,22	\$451,64	\$8.579,49
27	01/03/2020	\$8.579,49	\$338,82	\$112,82	\$451,64	\$8.240,66
28	01/04/2020	\$8.240,66	\$343,28	\$108,36	\$451,64	\$7.897,38
29	01/05/2020	\$7.897,38	\$347,79	\$103,85	\$451,64	\$7.549,59
30	01/06/2020	\$7.549,59	\$352,37	\$99,28	\$451,64	\$7.197,22
31	01/07/2020	\$7.197,22	\$357,00	\$94,64	\$451,64	\$6.840,22
32	01/08/2020	\$6.840,22	\$361,69	\$89,95	\$451,64	\$6.478,53
33	01/09/2020	\$6.478,53	\$366,45	\$85,19	\$451,64	\$6.112,08
34	01/10/2020	\$6.112,08	\$371,27	\$80,37	\$451,64	\$5.740,81
35	01/11/2020	\$5.740,81	\$376,15	\$75,49	\$451,64	\$5.364,66
36	01/12/2020	\$5.364,66	\$381,10	\$70,55	\$451,64	\$4.983,56
37	01/01/2021	\$4.983,56	\$386,11	\$65,53	\$451,64	\$4.597,45
38	01/02/2021	\$4.597,45	\$391,19	\$60,46	\$451,64	\$4.206,26
39	01/03/2021	\$4.206,26	\$396,33	\$55,31	\$451,64	\$3.809,93
40	01/04/2021	\$3.809,93	\$401,54	\$50,10	\$451,64	\$3.408,39
41	01/05/2021	\$3.408,39	\$406,82	\$44,82	\$451,64	\$3.001,56
42	01/06/2021	\$3.001,56	\$412,17	\$39,47	\$451,64	\$2.589,39
43	01/07/2021	\$2.589,39	\$417,59	\$34,05	\$451,64	\$2.171,80
44	01/08/2021	\$2.171,80	\$423,08	\$28,56	\$451,64	\$1.748,71
45	01/09/2021	\$1.748,71	\$428,65	\$23,00	\$451,64	\$1.320,06
46	01/10/2021	\$1.320,06	\$434,28	\$17,36	\$451,64	\$885,78
47	01/11/2021	\$885,78	\$440,00	\$11,65	\$451,64	\$445,78
48	01/12/2021	\$445,78	\$439,92	\$5,86	\$445,78	\$0,00

**Elaboración:** Autora

Tabla 36

Tabla comparativa de las condiciones de financiamiento

DESCRIPTORES	INSTITUCIÓN FINANCIERA		
	INSTITUCIÓN A	INSTITUCIÓN B	INSTITUCIÓN C
<b>Grupo producto</b>	Microcrédito	Microcrédito Acumulación ampliada	Microcrédito
<b>Facilidad</b>	Capital de Trabajo	Bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos y proyectos de propiedad industrial.	Capital de Trabajo
<b>Monto de financiamiento</b>	\$ 16.000 USD	\$ 16.000 USD	\$ 16.000 USD
<b>Plazo de financiamiento</b>	Máximo 24 meses No dispone plazo de 36 meses para el tipo de producto solicitado.	36 meses	36 meses
<b>Frecuencia de pago</b>	Mensual	Mensual	Mensual
<b>Tasa de interés Nominal</b>	26,91% Anual	22,93% Anual	22 % Anual
<b>Cuota financiera</b>	\$ 866,65 USD	\$ 621,26 USD	\$ 614,56 USD
<b>Cuota total</b>	\$ 873.58 USD	\$ 621,26 USD	\$ 614,56 USD
<b>Suma de cuotas</b>	\$ 20.965,78 USD	\$ 22.365,34 USD	\$22.124,16 USD
<b>Carga financiera</b>	\$ 4.871.62 USD	\$ 6.365,34 USD	\$ 6.008,52 USD
<b>Frecuencia de reajuste</b>	Reajutable	Reajutable trimestralmente	Fija
<b>Tasa de reajuste</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Gracia Capital</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Gracia Interés</b>	N/A	N/A	N/A

---

<b>Garantías</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Seguros</b>	\$ 166,32 USD	\$ 177, 51 USD	\$ 115,88 USD

---

**Nota:** El análisis se realiza en función del **tipo de producto financiero** que se solicita, definiendo las condiciones sobre las cuales la institución financiera va a ejecutar el financiamiento.

Durante todo el proceso el emprendedor será asistido.

---

**Fuentes:** Simuladores de crédito, Anexo C

**Elaboración:** Autora

La herramienta propuesta se puede aplicar para cualquier tipo de solicitud de financiamiento para emprendimientos, dentro del análisis de la tabla comparativa podemos visualizar la institución C, muestra un panorama más favorable para el emprendedor en vista que la carga financiera no esta tan alta, la cuota total tiene un menor impacto en la liquidez del negocio, en cambio, con la opción A los flujos de efectivo y la liquidez se verá afectada por el descriptor cuota total. En relación a plazos la Institución A limita a un máximo de 24 meses para el monto que se ha simulado.

Se debe considerar que ninguna de las instituciones consultadas forma parte del Fondo Nacional de Garantías que tiene como objetivo facilitar el acceso al crédito a micro, pequeños y medianos empresarios, que no cuenten con las garantías suficientes para acceder a créditos en el sistema financiero, por lo que si el emprendedor no tiene garantías se vería condicionada la concesión del crédito.

Las instituciones financieras que forma parte del FNG son:

- Coop. de Ahorro y Crédito Alianza del Valle
- Coop. de Ahorro y Crédito Andalucía
- Banco del Pacífico
- Banco General Rumiñahui
- Banco Procredit
- Banco Amazonas
- Banco Comercial de Manabí

El proyecto de fomento para MIPyMEs que acople a su estructura el modelo de negocio sostenible propuesto, generará una sinergia entre el componente de asistencia técnica y financiamiento, en virtud que realiza un acompañamiento y se evidencia ante el emprendedor todas las alternativas que el mercado financiero pone a disposición y sumado a esto la aplicación de la tabla comparativa de condiciones de financiamiento lograr que el emprendedor acceda a financiamiento sin que le ocasione problemas en su liquidez o en sus flujos de efectivo. Los incentivos económicos como por ejemplo capital semilla que brinda el Estado a los emprendedores son básicos para generar un impulso a los negocios más no garantizan la sostenibilidad de las MIPyMEs y su permanencia en el tiempo, por ello es importante contar



con nuevas y ampliadas alternativas de financiamiento, claro está, con procesos empresariales de alto nivel.

### **5.9.3 Componente: Capitalización**

La sinergia de los componentes capacitación, asistencia técnica, comercialización y financiamiento nos lleva a plantear el quinto componente del modelo de negocio sostenible para el desarrollo y crecimiento de MIPyMEs comerciales, que es la capitalización.

Las necesidades y requerimiento de capital de las MIPYMES, son diferentes debido a su estructura, inversión y tamaño de mercado, por lo que se puede manifestar que las micro y pequeñas empresas requieren de una inversión menor y las medianas empresas de una mayor, para lo cual se requiere aplicar una política monetaria, que a parte de las consideraciones anteriores, motive y promueva la inversión local y dinamice la economía. Por lo que el gobierno podría hacer uso de su política monetaria para lograr y desarrollar el objetivo propuesto de apoyar financieramente a las MIPYMES, exigiendo así mismo una contraparte por parte de los beneficiarios.

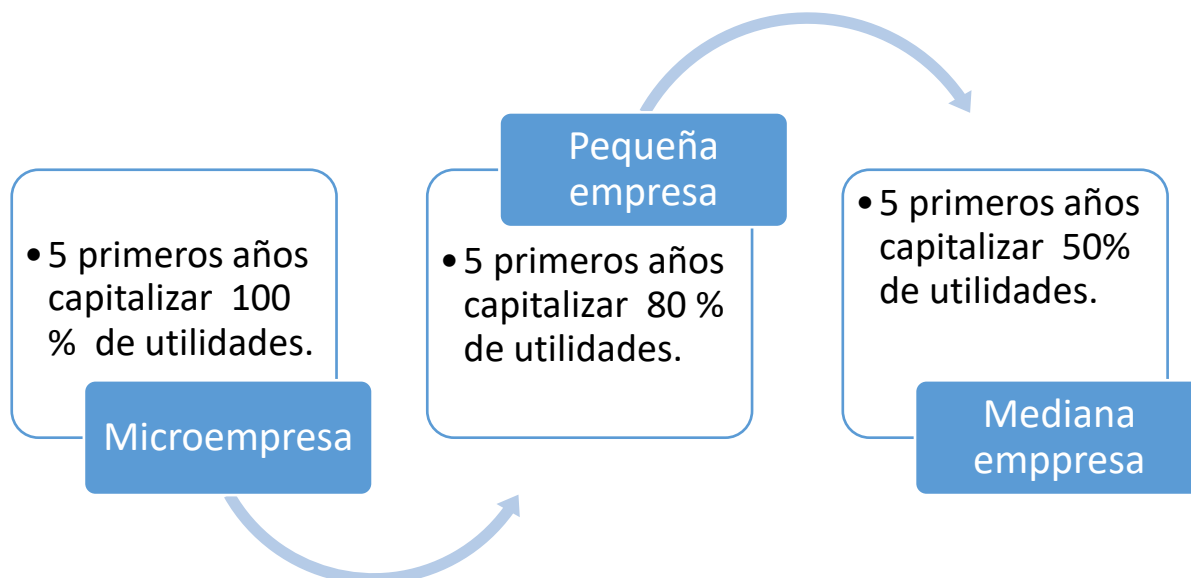
El proceso de capitalización requiere que las MIPyMEs generen información financiera para determinar la utilidad que obtenida por la actividad económica durante un periodo definido, adicionalmente requiere el establecimiento de políticas o lineamientos específicos que garanticen la ejecución de los procesos de capacitación. Con el fundamento que los componentes de capacitación y asistencia técnica alcanzaron al cien por ciento sus objetivos, se plantean a continuación las política de capitalización en función del tamaño de la empresa, donde el proyecto de fortalecimiento de emprendimientos que adopte la propuesta, socializara a sus beneficiaros las políticas de capitalización, como parte necesaria para evidenciar cualitativa y cuantitativamente el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs.

Todo proyecto requiere el compromiso de sus actores por lo tanto los emprendedores se acogerán a las premisas de generar su información financiera y aplicar las políticas de capitalización descritas a continuación:

**MICROEMPRESA:** Para acceder a los beneficios del proyecto el emprendimiento durante los cinco primeros años de operación, tendrá que capitalizar el 100% de sus utilidades y especializarse en los bienes o servicios que oferten.

**PEQUEÑA EMPRESA:** Para acceder a los beneficios del proyecto el emprendimiento durante los cinco primeros años de operación, tendrá que capitalizar el 80% de sus utilidades y especializarse en los bienes o servicios que oferten.

**MEDIANA EMPRESA:** Para acceder a los beneficios del proyecto el emprendimiento durante los cinco primeros años de operación, tendrá que capitalizar el 50% de sus utilidades y especializarse en los bienes o servicios que oferten.



**Figura 25.** Esquema política de capitalización

A partir del 2001 la legislación ecuatoriana establece incentivos tributarios para las empresas que reinviertan sus utilidades, desincentivando de esta forma una práctica popular en muchos negocios que era distribuir las utilidades a sus socios para que ellos en algunos casos inviertan en negocios en el exterior, situación que origino la descapitalización y cierre de varias empresas.

Lo fundamental es impactar en los emprendedores para que se acojan a las políticas de capitalización, soportándose en los beneficios que a futuro se obtendrán que no sólo influyen en la microempresa sino también en el bienestar de sus familias al contar con un negocio prospero.

### 5.10 Herramienta de Evaluación del Modelo de Negocio Sostenible

Para la evaluación del Modelo de Negocio Sostenible propuesto, mismo que se caracteriza por ser un modelo adaptativo y ajustable a cualquier nivel de presupuesto, una vez ejecutados los cinco componentes que lo integran iniciando con el de capacitación, asistencia técnica, comercialización, financiamiento, capitalización, se plantea como herramienta un análisis estadístico de la información financiera, por lo que se tomará como punto de partida un conjunto de indicadores financieros que se detallan a continuación:

**Tabla 37**

*Indicadores financieros aplicables para evaluación*

<b>INDICADORES</b>	<b>FÓRMULAS</b>
<b>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO</b>	Análisis Dupont = (Utilidad Neta/Ventas)x(Ventas/Activo Total)
<b>RENTABILIDAD SOBRE RECURSOS PROPIOS</b>	ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100
<b>RETORNO DE LAS INVERSIÓN</b>	ROI = ((Utilidades – Inversión) / Inversión) x 100
<b>RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS</b>	ROA = (Utilidades / Activos) x 100

Una vez aplicados los cinco componentes del modelo de negocio el emprendedor estará en la capacidad de generar información económica de su negocio que realizar el análisis financiero en función de los indicadores propuestos.

Para el efecto se muestra información financiera de un emprendimiento a modo de ejemplo con datos simulados, en fin de plantear los esquemas a seguir para la evaluación del modelo.

Información para el análisis financiero:

**Tabla 38***Información Balance General***BALANCE GENERAL**

CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017
	USD	USD
<b>Activos</b>		
Efectivo	\$ 2.702,50	\$ 3.243,00
Valores negociables	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 3.535,00	\$ 4.242,00
Inventarios	\$ 50.000,00	\$ 60.000,00
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 61.237,50</b>	<b>\$ 83.047,50</b>
Propiedad Planta y equipo-neto	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 76.237,50</b>	<b>\$ 101.047,50</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		
Cuentas por pagar	\$ 45.000,00	\$ 36.000,00
Documentos por pagar	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 47.500,00</b>	<b>\$ 39.000,00</b>
Pasivo a largo plazo	\$ 20.000,00	\$ 24.622,50
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 67.500,00</b>	<b>\$ 63.622,50</b>
Capital social	\$ 5.868,75	\$ 5.868,75
Utilidades retenidas		\$ 2.868,75
Utilidades del ejercicio	\$ 2.868,75	\$ 28.687,50
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 8.737,50</b>	<b>\$ 37.425,00</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 76.237,50</b>	<b>\$ 101.047,50</b>

**Tabla 39***Información Estado de Resultados***ESTADO DE RESULTADOS**

CUENTAS	2016	2017
	USD	USD
Ventas	\$ 350.000,00	\$ 600.000,00
Costo de Ventas	\$ 280.000,00	\$ 450.000,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 70.000,00</b>	<b>\$ 150.000,00</b>
Gastos de Venta y Administración	\$ 43.000,00	\$ 67.500,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 27.000,00</b>	<b>\$ 82.500,00</b>
Gastos de Intereses	\$ 4.500,00	\$ 7.500,00
Otros Gastos	\$ 18.000,00	\$ 30.000,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	<b>\$ 45.000,00</b>
Participación Trabajadores	\$ 675,00	\$ 6.750,00
Impuesto a la Renta	\$ 956,25	\$ 9.562,50
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.868,75</b>	<b>\$ 28.687,50</b>

**Tabla 40***Desagregación de datos para análisis financiero*

<b>DATOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Utilidad Neta</b>	2.868,75	28.687,50
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	4.500,00	45.000,00
<b>Ventas</b>	350.000,00	600.000,00
<b>Total de Activos</b>	76.237,50	101.047,50
<b>Total Patrimonio</b>	8.737,50	37.425,00
<b>Inversión</b>	5868,75	8737,5

**Tabla 41***Cálculo de indicadores financieros*

<b>INDICADORES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
<b>Análisis Dupont</b>	0,04	0,28	↑
<b>ROE</b>	32,83	76,65	↑
<b>ROI</b>	-51,12	228,33	↑
<b>ROA</b>	5,90	44,53	↑

En función de los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores financieros se procede a realizar el respectivo análisis:

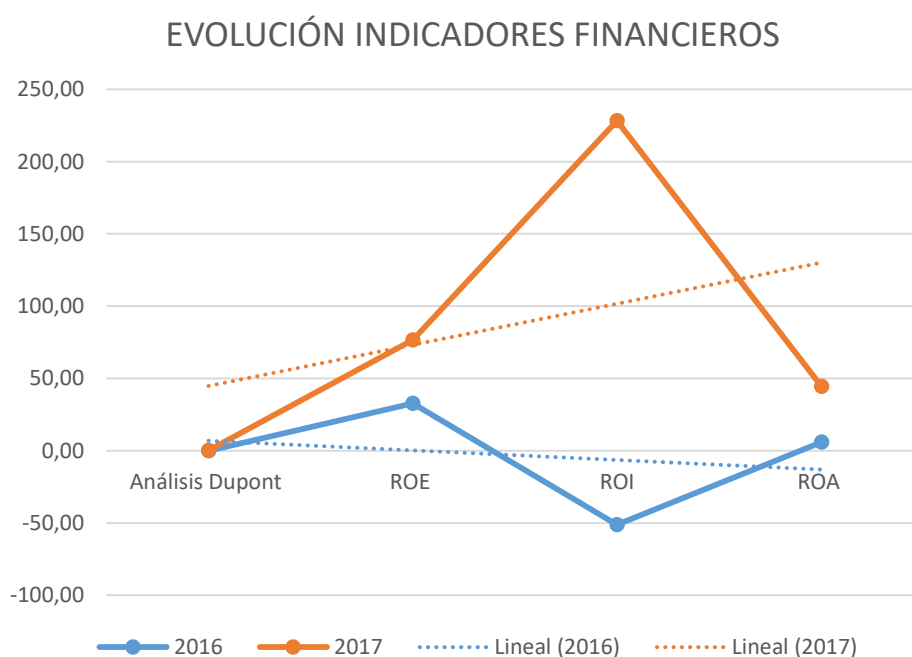
**RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO.-** A través de este indicador podemos verificar dos factores, el primero correspondiente al margen de utilidad en ventas y el segundo a la eficiencia en la operación de los activos, en este caso se evidencia que el rendimiento obtenido fue generado por la eficiencia en el manejo de los activos, y un rendimiento bajo del margen sobre ventas; concluyendo que la estructura de la empresa puede mejorar en términos de productividad y manejo de los costos de ventas. En el ejemplo, por cada dólar invertido el negocio se obtiene en promedio 16 centavos en los periodos.

**RENTABILIDAD FINANCIERA.-** El emprendedor, es una persona que asume los riesgos ante una inversión, por lo que el negocio debe ser capaz de generar los réditos suficientes

que compensen el riesgo, porque de otra manera se podría invertir los recursos en productos financieros de bajo o nulo riesgo, entre mayor riesgo mayor rentabilidad, es lo que podemos evidenciar en el caso planteado por cada dólar que cuento en el total de patrimonio se recibe un rendimiento de 54 por ciento en promedio.

**RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN.-** En el caso del ROI la utilidad no alcanza a cubrir el valor de inversión en primera instancia, pero al momento de aplicar la política de capitalización en donde se reinvierte el 100% de utilidades, el valor del indicador es superado ampliamente, evidenciando que la política establecida puede influir positivamente en la gestión del emprendimiento permitiéndole ser sostenible, además, establecer estrategias para ser más eficientes en el uso del capital para generar utilidades.

**RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS.-** En el caso particular del ejemplo supuesto, en primera instancia los activos generan un cinco por ciento de rentabilidad independientemente de cómo han sido financiados, la eficiencia de la empresa a la gestión empresarial con función del comportamiento de los activos mejora considerablemente para el siguiente periodo con un incremento de aproximadamente 40 puntos porcentuales.



**Figura 26.** Gráfica de evolución de indicadores financieros

Bajo la estructura de análisis presentada, el proyecto de fortalecimiento de emprendimientos que adopte el modelo de negocio sostenible evaluarás los resultados de integrales del modelo y los específicos de cada componente, con la información a nivel técnico que se genere se dispondrán en primera instancia de verificadores del cambio de la cultura emprendedora trascendiendo de familias microempresariales a empresas familiares, donde los procesos de ejecuten con criterios técnicos, se optimice los recursos y la toma de decisiones mejore significativamente.

En segunda instancia, se contará con una estadística del progreso financiero de los emprendimientos, que sumados a los demás instrumentos de seguimiento desarrollados en función a los componentes planteados en el modelo de negocio sostenible, harán que la ciudad de Ibarra se disponga de información ampliada del tratamiento de estos factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs.

A continuación, se define el esquema para dar seguimiento a la gestión de los emprendimientos:

**Tabla 42**

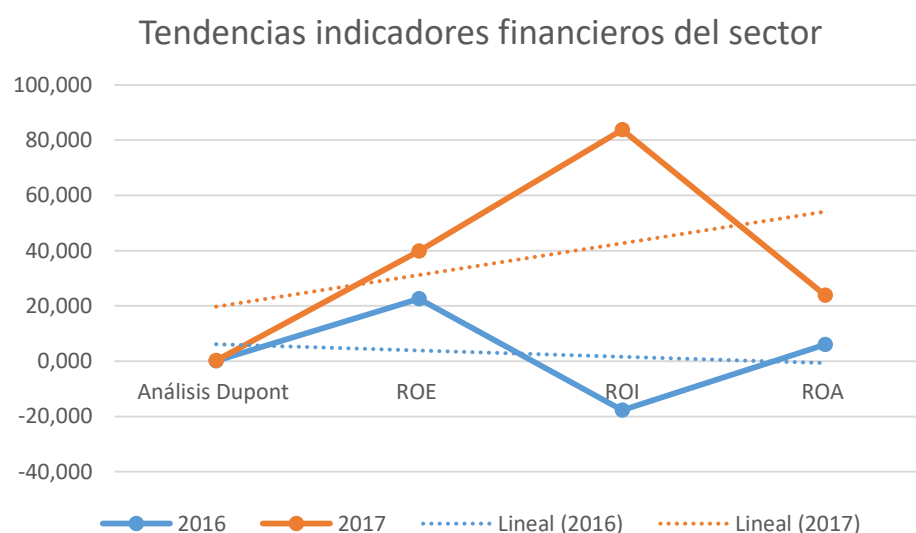
*Estructura base de datos de indicadores financieros sectorial*

Indicadores	AÑO 216			Promedio del segmento
	MIPyME Código. 1	MIPyME Código. 2	MIPyME Código. NN	
Análisis Dupont	0,04	0,05	0,2	0,10
ROE	32,83	6	29	22,61
ROI	-51,12	-4	2	-17,71
ROA	5,90	6	6	5,97

Indicadores	AÑO 2017			Promedio del segmento
	MIPyME Código. 1	MIPyME Código. 2	MIPyME Código. NN	
Análisis Dupont	0,28	0,12	0,3	0,23
ROE	76,65	12	31	39,88
ROI	228,33	18	5	83,78
ROA	44,53	10	17	23,84

Indicadores	2016	2017
<b>Análisis Dupont</b>	0,096	0,23
<b>ROE</b>	22,611	39,88
<b>ROI</b>	-17,706	83,78
<b>ROA</b>	5,968	23,84



**Figura 27.** Esquema tendencia indicadores financieros del sector

Con la estructura planteada se contará con información de primera mano para futuras investigación afines al tema de emprendimientos, creándose un círculo virtuoso provocando una sinergia entre el sector académico, sector privado y el Estado, todo en fin de crear mejor condiciones para los emprendedores del área de influencia.



5.11 Diagrama de flujo del Modelo de Negocios Sostenible

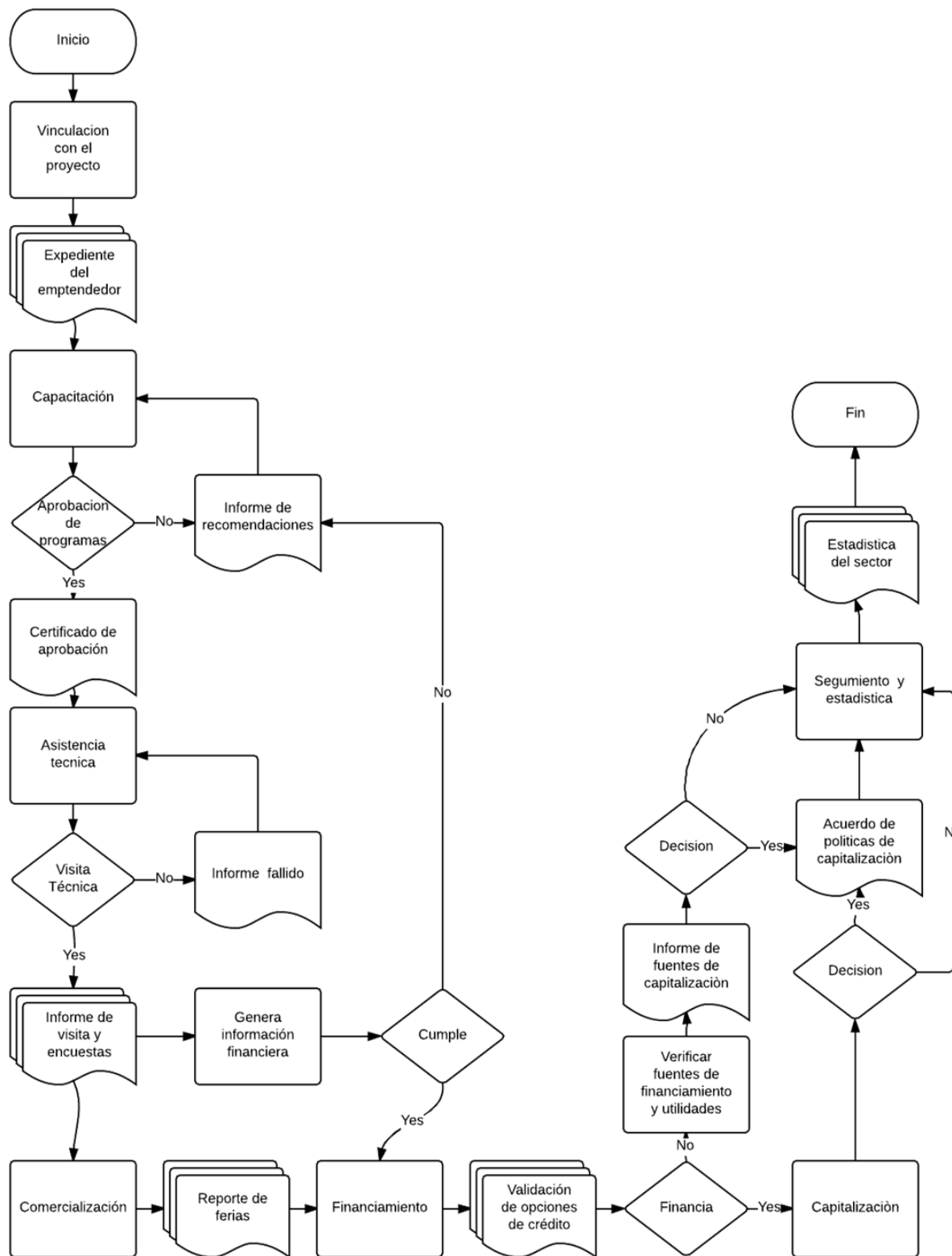


Figura 28. Diagrama de flujo

## 5.12 Determinación de Impactos

La aplicación del Modelo de Negocio Sostenible para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs del Cantón Ibarra, será monitoreado y evaluado a través del manejo de la información que se obtendrá de quienes participen en este proceso y medir el impacto que causa a raíz de su aplicación, al pasar desde el punto de vista de la acumulación simple al de la acumulación ampliada, reflejando un impacto social en cuanto al mejoramiento de sus condiciones de vida a partir de su utilización, garantizado en la sostenibilidad de los negocios locales participantes.

Esta sección tiene el objetivo de: Analizar los posibles impactos que genere el proyecto en los aspectos, económico, social, ambiental y educativo, evidenciando el aporte de la aplicación del mismo.

Por lo que con la aplicación de la presente investigación los posibles impactos de mayor relevancia que se originan son: económico, social, ambiental y educativo, se medirán a través de la matriz de impactos de entrada simple, para el efecto se utilizará la siguiente escala de valores.

**Tabla 43**

*Escala de valores para el análisis de impactos*

<i>ESCALA</i>	<i>Nivel de Impacto</i>
<b>-3</b>	Impacto alto negativo
<b>-2</b>	Impacto medio negativo
<b>-1</b>	Impacto bajo negativo
<b>0</b>	No hay impacto
<b>1</b>	Impacto bajo positivo
<b>2</b>	Impacto medio positivo
<b>3</b>	Impacto alto positivo

El resultado de análisis de cada impacto se obtiene de sumar los niveles de la escala y luego se dividen para el número total de indicadores, aplicando la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

### 5.12.1 Impacto Económico

**Tabla 44**

*Impacto económico*

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Generación de empleo							x	3
Inversión local							x	3
Crecimiento del PIB local							x	2
<b>TOTAL</b>								<b>8</b>

$$\text{Nivel impacto económico} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel impacto económico} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel impacto económico} = 2,66$$

### ANÁLISIS

**Generación de empleo:** El modelo de negocios sostenible para el desarrollo y crecimiento de MIPyMEs, se considera una propuesta generadora de oportunidades de trabajo, tanto para quienes se vinculan laboralmente a los proyectos de fortalecimiento de emprendimientos, nuevos emprendedores, dueños de MIPyMEs comerciales, como también a los ciudadanos en general, en virtud que un emprendimiento es una oportunidad laboral no solo para quien lo inicia y su entorno cercano, sino que requiere el accionar de otros entres productivos que va desde el mismo Estado, proveedores, negocios complementarios generándose una cadena de beneficios económicos.

**Inversión local:** Iniciativas de desarrollo y crecimiento para los emprendimientos eleva los niveles de inversión local, motiva a los ciudadanos a poner en práctica sus ideas de negocio al sentirse apoyados y acompañados en el duro proceso de formar un negocio, contar con la

oportunidad que le permita mejorar sus condiciones de vida. Los procesos planteados especialmente las políticas de capitalización garantiza que se invierta y reinvierta en las MIPyMEs locales.

**Crecimiento del PIB local:** El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, de los comerciantes y de la forma de vida de todos quienes forman parte directa o indirectamente de la empresa.

La determinación de los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, generará un impacto económico alto positivo, ya que permite potenciar los emprendimientos generará nuevas plazas de trabajo directa e indirectamente permitiendo el crecimiento del PIB local, así como también mejora la inversión del sector por la diversidad de negocios que integran el segmento. Generará una mayor dinámica económica en el área de intervención.

### 5.12.2 Impacto Social

**Tabla 45**

*Impacto social*

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Bienestar familiar							x	3
Satisfacción laboral							x	2
Migración laboral							x	2
<b>TOTAL</b>								<b>7</b>

$$\text{Nivel impacto social} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel impacto social} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel impacto social} = 2,33$$

## ANÁLISIS

**Bienestar familiar:** Los temas relacionados con emprendimiento siempre estarán directamente vinculados a generar bienestar en las familias, la presente investigación generará un entorno armónico, puesto que contar con una oportunidad de superar las barreras laborales, disponer de un mejor nivel de ingresos permite que los emprendedores logren sustentar todas y cada una de las necesidades de los hogares.

**Satisfacción laboral:** Parte importante dentro del sistema empresarial es la satisfacción laboral de quienes se vinculan a la empresa; no podría ser diferente el sector microempresarial, la presente investigación mediante su propuesta generará un impacto positivo en las MIPyMEs a través de mejores niveles de gestión, al contar con sistemas de desarrollo y crecimiento para la sostenibilidad de los emprendimientos esos resultados también se extiende al personal, presentándose muchas oportunidades de inserción laboral.

**Migración laboral:** Los emprendimientos son en especial fuentes de empleo, por tanto la importancia de estudiar su problemática y plantear propuestas diferentes para sus desarrollo y crecimiento, en ese sentido el impacto positivo que generará en cuanto a reducir los niveles de migración laboral

El análisis de los factores de influencia en el desarrollo y crecimiento MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra y su propuesta de valor, generará un impacto alto positivo en el área social, creando ambientes familiares más armónicos ya que las familias mejoraran su calidad de vida, socialmente bajarán los índices de migración a grandes ciudades en búsqueda de oportunidades laborales, se generarán condiciones en las MIPyMEs favorables en temas laborales que influirán positivamente en la satisfacción de los trabajadores.

### 5.12.3 Impacto Ambiental

**Tabla 46**

*Impacto ambiental*

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Consumo de energía			x					-1
Residuos totales						x		2
Reciclaje de desechos						x		2
<b>TOTAL</b>								<b>3</b>

$$\text{Nivel impacto ambiental} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel impacto ambiental} = \frac{3}{3}$$

$$\text{Nivel impacto ambiental} = 1$$

#### ANÁLISIS

**Consumo de energía:** A través de la investigación se plantean propuestas de expansión de los emprendimiento, por tanto se estima se generarán afectaciones negativas en el medio ambiente si no se consideran planes de mitigación ambiental que también es parte de la gestión empresarial.

**Residuos totales:** Se pretende con la investigación hacer sostenibles a los emprendimientos, que tengan mayores perspectivas de negocio y su permanencia sea por largos periodos de tiempo, por lo que el nivel de residuos obviamente incrementará de ahí la importancia del uso de herramientas tecnológicas para la disminución de residuos totales.

**Reciclaje de desechos:** Parte indispensable es la responsabilidad ambiental que tiene las micro, pequeñas y medianas empresas, se deberán plantear estrategias para el uso eficiente de recursos y el reciclaje de desechos.

En cuanto al impacto ambiental la empresa tiene un impacto bajo positivo, debido a que al hablar de crecimiento si este no se realiza de manera sostenible se incrementa el consumo de energía y recursos, por tanto la gestión empresarial deberá enfocarse en el tema ambiental para mejorar el manejo de residuos, reciclaje.

#### 5.12.4 Impacto Educativo

**Tabla 47**

*Impacto educativo*

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fortalecimiento de conocimientos							x	3
Fuente de consulta							3	3
Cumplimiento de la normativa legal							3	3
<b>TOTAL</b>								9

$$\text{Nivel impacto educativo} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel impacto educativo} = \frac{9}{3}$$

$$\text{Nivel impacto educativo} = 3$$

#### ANÁLISIS

**Fortalecimiento de conocimientos:** Parte fundamental del desarrollo empresarial es el conocimiento, por tanto la investigación tiene un impacto alto positivo con respecto a fortalecimiento de conocimientos.

**Fuente de consulta:** Articulando con el fortalecimiento de conocimientos le investigación se transformará en una fuente de consulta la para los emprendedores y proyectos vinculados al área emprendimiento,

**Cumplimiento de la normativa legal:** La normativa legal es de suma importancia para el desarrollo emprendedor, en vista que tiene que cumplir con varias condicionantes normativas

para el funcionamiento del negocio, la propuesta de investigación logrará apoyar al emprendedor en temas normativos.

Por lo expuesto en los acápites anteriores el impacto educativo de la investigación es alto positivo, porque se busca que el emprendedor relacione conocimientos, por lo que el empresario logrará dar cumplimiento con lo establecido en la institución.

### **5.13 Validación de la Propuesta**

Ya se han realizado algunos estudios al respecto, donde se ha analizado los factores que han impedido el crecimiento y desarrollo de las MIPyMEs, e incluso han planteado algunas alternativas como las que se están planteando y que mejore las condiciones de vida de sus propietarios e incluso se han realizado foros a nivel local e internacional y con instituciones que han venido interviniendo en los sectores urbano marginales y rurales, con el fin de establecer el impacto generado en los últimos años cuyos resultados no han logrado cubrir las expectativas deseadas e incluso perdiendo el espacio significativo al interior de la economía, lo que ha hecho que sólo se mantenga o sobrevivan en el mercado actual sin ninguna trascendencia significativa y menos aun consolidándose al interior de la dinámica económica, por el papel que cumplen por el significativo uso que hacen de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, por lo que resulta positivo la aplicación y combinación de nuevas variables e indicadores identificados en cada sector comercial para potencializar la actividad en mención.

En función de ello, se procedió a construir la presente propuesta, que solamente podrá ser validada si se le pone en ejecución en el área comercial, cuyos cambios se vinculan de manera directa con la sostenibilidad de las MIPyMEs y más aún hoy que se está buscando nuevas formas de generar empleo y mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

El Modelo de Negocio Sostenible para las MIPyMEs, cumple con las normas técnicas y legales establecidas por el Ministerio de la Productividad, expresado en el Código de la Producción como se indica en el presente estudio, lo que facilita su adaptación y aplicación ya que se encuentra sujeto a los requerimientos del organismo de control correspondiente.



#### **5.14 Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta.**

##### **1. ¿Cuál es la situacional actual de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra, sus puntos críticos y los factores que fomentan o dificultan el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos?**

El Modelo de Negocio Sostenible para las MIPyMEs, pretende generar un giro en los negocios comerciales, que permita modificar la situación actual, ya que de mantenerse, no podrá forjar el cambio generacional que estos requieren para su permanencia en el mercado del cantón Ibarra, es decir, se mantendría de la misma forma en que se originaron, conservando procesos de acumulación simple que impide su trascendencia en el ciclo empresarial. De ahí la importancia de que se dé un salto alto cualitativo y cuantitativo a través del modelo propuesto, pasando a procesos de acumulación ampliada, para una capitalización ordenada y progresiva de los negocios.

A través del Modelo de Negocio Sostenible se pretende contrarrestar aquellos factores que han influido en el crecimiento y desarrollo de las MIPyMEs comerciales de Ibarra, para el aprovechamiento de las oportunidades y potencializando las fortalezas para vencer a las debilidades y amenazas existentes en el medio que se desenvuelven y permanecer en el mercado local y viendo la manera de expandir su cobertura para la comercialización de bienes y servicios en beneficio de las familias de la localidad, mejorando las condiciones de vida de todos quienes habitan en el cantón Ibarra.

##### **2. ¿Cuáles son las dimensiones a considerar en el diseño de un modelo de negocio sostenible para el impulso de la gestión de las MIPyMEs comerciales del cantón Ibarra?**

El Modelo de Negocio Sostenible para las MIPyMEs comerciales, se constituye en base a dos variables como son el desarrollo y el crecimiento de los microempresarios. El primero se fundamenta en dos indicadores fundamentales como la capacitación y asistencia técnica en temas vinculados con procesos organizacionales y técnicos relacionados con procesos de sensibilización y legalización, marketing, contabilidad y planes de negocios para MIPyMEs,

fortaleciendo los procesos de conocimiento teórico – práctico en cada uno de los negocios. El segundo se basa en dos indicadores trascendentales como son la comercialización y financiamiento, visto desde una perspectiva de búsqueda y expansión de mercados para sus bienes y servicios y en cuanto al financiamiento no solo desde la perspectiva de apalancamiento sino sobre todo la manera del manejo del dinero al interior de las micro, pequeñas y medianas empresas.

**3. ¿Cuáles son los indicadores valoración de empresas necesarios para la estructuración de una herramienta de evaluación de un modelo de negocio sostenible, para la mejora en la toma decisiones microempresariales?**

La herramienta para el monitoreo y evaluación de modelo de negocio sostenible para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales en Ibarra, estará constituida en un inicio por los procesos de acumulación simple para pasar a la acumulación ampliada, los mismos que requerirán de información como los niveles de venta, costos y rentabilidad, ya que estos parámetros permitirán determinar su crecimiento y desarrollo y medir el paso del proceso de acumulación simple al de acumulación ampliada, lo cual, permitirá la sustentabilidad y sostenibilidad de los negocios dedicados al comercio en Ibarra.

En función de los datos e información obtenidos, resulta imperante el diseño de un modelo de negocio sostenible para el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs comerciales, así como también la determinación de una herramienta para el monitoreo y evaluación del modelo de negocio, aportando a la generación de mecanismos que favorezcan a la permanencia de las empresas en el tiempo.

**4. ¿Cuáles son los impactos que generará la aplicación del proyecto en los aspectos económico, social, ambiental y educativo**

Se estima que la presente propuesta, tendrá un nivel alto positivo de impacto general puesto que vincula a un sector con amplias necesidades, pero así también dispone de oportunidades para lograr en ansiado desarrollo y crecimiento económico, el impacto no sólo quedara a nivel de las MIPyMEs sino que trasciende ya que al apoyar a los emprendimientos genera empleo y mejora las condiciones de vida de los ecuatorianos.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Se realizó una investigación de campo para determinar la situación actual de las MIPyMEs comerciales en el Cantón Ibarra, a fin de poder establecer sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, para evaluar la forma en que se vienen manejando los micro, pequeños y medianos empresarios dedicados a la actividad comercial, partiendo de un estudio que pone en consideración las características de las MIPyMEs y sus principales problemas que afectan su crecimiento y desarrollo.
- Se identifican también los factores que han impedido el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs, y que ha incidido en el estancamiento de los negocios y en el desaprovechamiento de los recursos con que cuentan, identificándose la falta de propuestas integrales, ya que cada cual trata de sobrevivir en el mercado en el cual vienen interviniendo, y que una buena cantidad de casos terminan cerrando sus negocios.
- El aporte fundamental del presente estudio es la propuesta de un modelo de negocios sostenible, con la participación directa de los micro empresarios como entes activos para constituirse en familias empresariales, rompiendo los esquemas tradicionales del manejo y gestión de los negocios dedicados al comercio, constituyéndose en actores dinámicos de su propio negocio, uniendo esfuerzos y recursos para lograr la sostenibilidad y sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- Al tratarse de un sector considerado vulnerable al interior de la economía, que ha nacido más de la necesidad, que de la visión empresarial, se debe ir estableciendo procesos técnicos de gestión de manera paulatina para que se vayan adaptando a las capacidades de los MIPyMEs, diseñando una herramienta de monitoreo y evaluación para poder medir el impacto económico, social y financieros de sus involucrados.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda compartir y divulgar esta investigación a la mayor parte de la población, para que conozcan la realidad de las MIPyMEs en la ciudad de Ibarra y se retroalimente, con la finalidad de mejorar la actividad comercial, a través de una participación conjunta en cuanto a la aplicación de correctivos y mejoramiento de sus negocios.
- Socializar los factores que han impedido el desarrollo y crecimiento de las MIPyMEs, con la finalidad de que se genere mesas de diálogo y se busque nuevos planteamientos a la problemática planteada en el sector comercial de Ibarra.
- Poner en práctica el modelo de negocios sostenible, para validar la presente propuesta y aportar de manera práctica y no sólo teórica en la búsqueda de lograr el crecimiento y desarrollo de las MIPyMEs.
- Implementar la herramienta de monitoreo y evaluación, para contar con una brújula que oriente el trayecto de cambio generado, como consecuencia de la aplicación del modelo de negocio sostenible para las MIPyMEs comerciales de Ibarra.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, Sérvulo R., Administración de Pequeñas Empresas, Ciudad de México, McGraw Hill, 2002.
- Araque, W. (2015). Caracterización de la Pyme ecuatoriana Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, 248, 64-67.
- Asociación Latinoamericana de Integración, 2015, Estudio 171 “Estudio de factibilidad para implementar un Centro Regional de Atención y Apoyo a distancia para el Comercio Internacional
- Barbosa, D. M. E., & Ayala, A. H. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172-183.
- Barbero, J. (2007). Factores de crecimiento de las pymes españolas. *EOI Esc. Organiz. Industrial*.
- Barbero, J. (2007). Factores de crecimiento de las pymes españolas. *EOI Esc. Organiz. Industrial*.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31).
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., Martel, V., & Concepción, M. (2006). Factores del Crecimiento Empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56.
- Bridgeland, D., & Zahavi, R. (2009). *Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value*. Burlington: Morgan Kaufmann.
- Cardozo E., Velasquez de Naime Y., R. M. C. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte Definition of SMEs in Latin America: A review of the state of the art. *Conference on Industrial ....* Retrieved from <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/2294>
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso (Impact of internal training in productivity and standardization of productive processes: a case study). *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 97–144. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)97-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)97-144.pdf)
- Haderspock, B. (2016). LA CAPITALIZACIÓN DE UTILIDADES: UNA BARRERA AL PAGO DE DIVIDENDOS EN EFECTIVO. *Actualidad Jurídica Iberoamericana*.

- Retrieved from <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/52733/358-365.pdf?sequence=1>
- Moscoso, G. (2015). LAS FINANZAS SALUDABLES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *Neumann Business Review*, 1(1), 14–21. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2015.vol1.1.5001>
- Chiatchoua, C., & Castañeda, Y. (2015). Influencia de las MIPyMEs en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-2010). *Quivera*, 17(2), 55-71.
- Espinosa, M. R. (2012). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades. México, D.F., MX: B - Universidad de Guanajuato. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Estupiñan, R., y Estupiñan, O. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. CEPAL.
- García, P. D. L. D., & Martínez, S. M. D. C. (2009). Innovación y cultura empresarial de las mipyme (micro, pequeña y mediana empresa): Estado de Aguascalientes. Aguascalientes, MX: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Garnica González, J. (2012). Modelo de negocios para PyMEs con base al diseño de producto como valor al cliente.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Félix Varela, 2.
- Jiménez, J. I. S., Rojas, F. S. R., & Galvis, H. J. O. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las MIPyMEs. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 137-150.
- Johnson, M. W., Chrsitensen C. M. y Kagermann, H. (Diciembre, 2008). Cómo reinventar su modelo de negocios: Reimagine su modelo de negocios. *Harvard Business Review* 86(12), 53-63.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2001). Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia. *Explorando el caso argentino, UNGS-LITTEC*, DT, 2.
- Kaplan, S. (2012). *The business model innovation factory*. New Jersey: John Wiley & SoInc.
- Magill, John y Richard L Meyer, *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, Resultados del estudio de línea de base de 2004, Proyecto SALTO/USAID-Ecuador, 2004.*

- Martínez, R. J. C. (2004). Consideraciones correlativas de estrategias de crecimiento local bajo el enfoque de dirección estratégica. *Folletos Gerenciales*, 12(10): 43-50, 2008. La Habana, CU: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Meléndrez, E. H. (1986). *Cómo escribir una tesis*.
- Morán Montalvo, Christian 2015 *Sistema financiero ecuatoriano y el acceso a financiamiento de las Pymes* Observatorio Pyme Universidad De Especialidades Espíritu Santo
- Muñoz, C. A. C., & Villarreal, J. L. (2012). Gestión financiera de las MIPyMEs: situación de las empresas litográficas de la ciudad de pasto. *InvestigiumIRE*, 3(3), 23-37.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach.
- Pérez, D. A. S., Martínez, B. G., & Medina, F. d. J. S. L. (2015). Determinación y desarrollo de ventajas competitivas para las MIPyMEs, principal aportación del modelo de negocios: Caso rectificadoras automotrices. *Investigación en las ciencias de la gestión, innovación, competitividad y tecnologías de información*, 277.
- Ramírez, H. F., & Vanegas, B. (2008). *Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución*. Bogotá, CO: Universidad Libre.
- Regalado, H. R. (2007). *Las MIPyMEs en Latinoamérica*. Madrid, ES: B - EUMED.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Recuperado el 10 diciembre 2007 del sitio <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2287463>
- Saavedra, G., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPyMEs en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Sánchez, Q. J. (2006). *Estrategia integral para pymes innovadoras*. Bogotá, CO: Red Revista Escuela de Administración de Negocios.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119. [doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944](https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944)
- Troya Jaramillo, Alfonso (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*.
- Valdés, J. A., & Sánchez, G. A. (2012). Las MIPyMEs en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.

- Varela, R., Arturo, B., & LUCÍA, O. L. G. A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.
- Vergara, C. N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Zevallos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*.

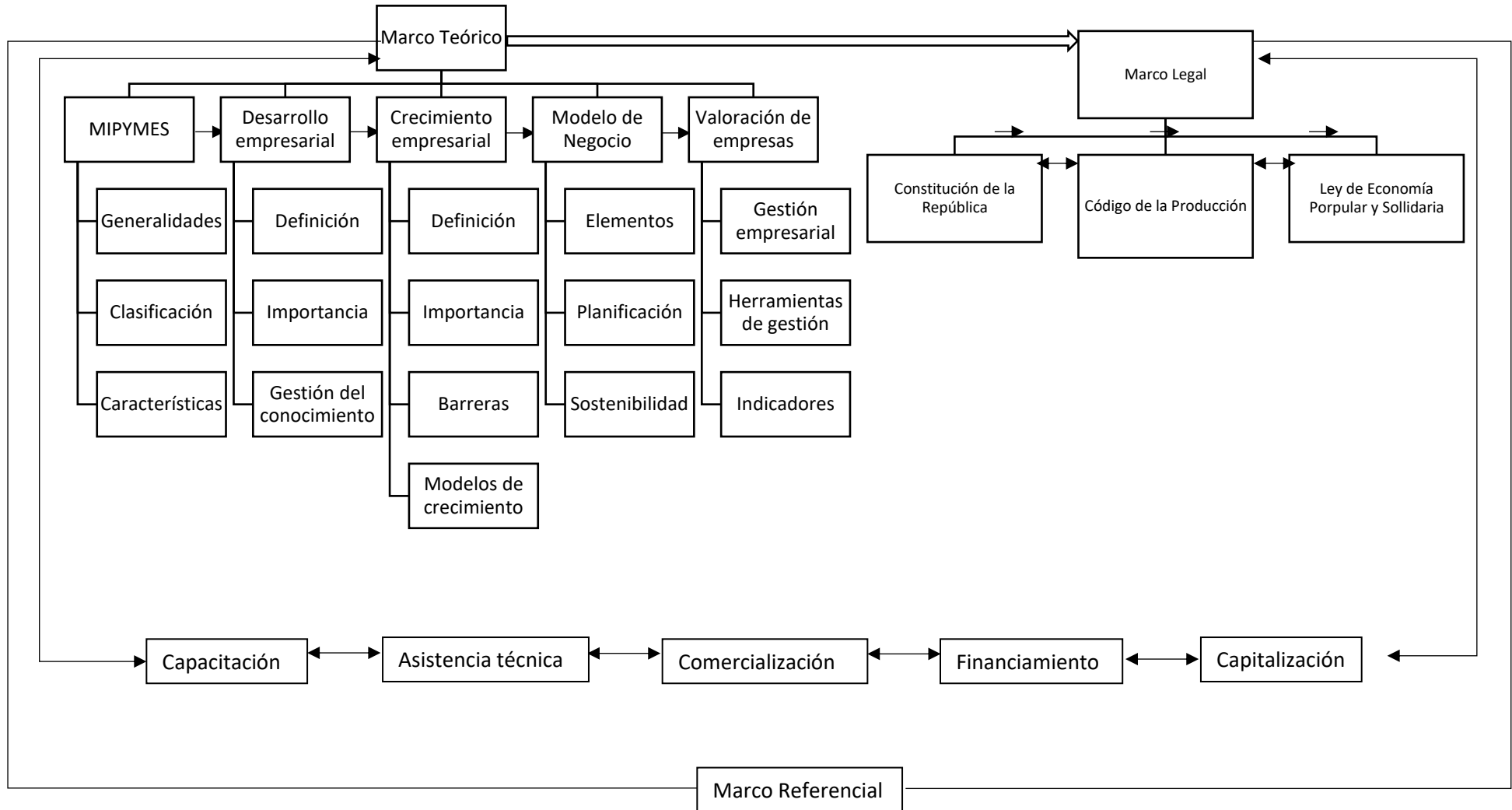
### **Marco Legal**

- Código Orgánico Monetario y Financiero, RO 332, Segundo Suplemento, del 12-09-2014
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular, RO 444,2011-05-10
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, RO 351, Suplemento, del 2010-12-29



# ANEXOS

**Anexo A. Hilo conductor Marco Referencial**



**Anexo B. Formato de Encuesta**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CUESTIONARIOS**

**GUÍA DE INDAGACIÓN – MICROEMPRESARIOS**

**INFORMACIÓN BÁSICA**

1. Datos Básicos del encuestado:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F ( ) M ( )  
 Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

**IDEA DE INFORMALIDAD/ECONOMÍA POPULAR**

2. A que grupo de empresas pertenece:

Formal: ( ) Informal ( )

3. Es difícil tener una empresa formal en el Ecuador?

SI ( ) NO ( )

Porqué? \_\_\_\_\_

**SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO**

4. Qué clase de empresa tiene usted:

Individual ( ) Familiar ( ) Mixta ( ) Asociativa ( )

5. Cuánto tiempo se dedica a esta actividad:

1 – 3 años ( ) 4 – 6 años ( ) 7 + años ( )

6. Cuáles son los principales problemas que enfrenta su negocio:

Competencia desleal ( ) Mercado saturado ( )  
 Inaccesibilidad a crédito ( ) Discriminación por el cliente ( )  
 Falta de capacitación ( ) Falta de tecnología ( )

7. Ha tenido acceso a algún tipo de crédito?

SI ( ) NO ( )

8. Qué tipo de crédito:

Banco ( ) Cooperativa ( )  
 Caja de ahorro ( ) Prestamistas ( )

- 9.Cuál ha sido la principal dificultad para acceder a un crédito:

Requisitos exigentes ( )  
 Garantías ( )  
 Encaje ( )

10. Su negocio cumple con los requisitos exigidos para su funcionamiento?

SI ( ) NO ( )

11. Se encuentra inscrito en algún gremio público o privado?

SI ( ) NO ( )

Cuál ? \_\_\_\_\_

12. Tiene alguna ventaja al estar registrado?

SI ( ) NO ( )

**Situación laboral**

13. Cuántas personas laboran en su empresa? ( )

14. Cuántos de sus trabajadores están afiliados al IESS? ( )

15. Ha tenido alguna inspección de las autoridades de control:

IESS ( ) MRL ( ) OTROS ( )

**Registro Contable y pago de impuestos**

16. Maneja algún sistema de registro contable

SI ( ) NO ( )

Cuál.....

17. Realiza declaraciones de impuestos al SRI SI ( ) NO ( )

IVA mensual ( ) Impuesto a la renta ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo C. Simuladores de crédito instituciones financieras

C1

<https://www.pichincha.com/portal/Simulador>

RUC: 1790010937001

## CONDICIONES Y COSTO TOTAL DEL CREDITO

Fecha: <b>23/11/2017</b>	Producto: <b>MICROCREDITO</b>
Plazo (Meses): <b>36</b>	Fecha Inicio Pago: <b>23-dic-2017</b>
Estado Civil: <b>Soltero</b>	Frecuencia de Pago: <b>Mensual</b>
Tasa Interés Nominal: <b>26.91%</b>	Tipo de Tasa: <b>Reajutable</b>
Tipo de sistema de Amortización: <b>FRANCES</b>	Tasa Contribución Solca: <b>0,5 %</b>
Valor Bien Inmueble: <b>N/A</b>	

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	16000		Monto del crédito solicitado
Monto líquido (USD)	15920.0		Monto acreditado en la cuenta
Cuota Financiera (USD)	649.97	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	660.63	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	36	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	26.91	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Tasa de Interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	26.69	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio del crédito del segmento
Tasa Interés efectiva anual (%)	30,49	Anual	(TEA) Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el período de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el período de capitalización

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Suma de Cuotas (USD)	23782.66		Sumatoria de cuotas que paga el cliente
Carga Financiera (USD)	7503.4		Sumatoria de intereses y primas
Relación entre el valor total y monto de capital solicitado	1,49		Relación entre la suma de cuotas y el monto financiado.
Tasa efectiva anual del costo del financiamiento	31,27		Es la tasa efectiva anual de interés más los valores correspondientes a impuestos de ley, seguros obligatorios (desgravamen e incendios) y gastos directos e indirectos.

Seguros Obligatorio	Gasto	Periodicidad	Justificación
Desgravamen (USD)	6.93	Mensual	Seguro de Vida
Incendio (USD)	3.73	Mensual	Seguro contra incendio, terremoto y/o rayo

Gastos por cuenta de terceros	Valor en USD	Periodicidad	Explicación
Reconocimiento de firmas por intervinientes	12.83		
Certificación de documentos (anverso y reverso)	1.57		

Contribución Obligatoria	Costo	Periodicidad	Justificación
Contribución atención integral del cáncer (USD)	80.0	Única	Es la contribución para la atención integral del cáncer ordenada en la disposición general Décimo Cuarta del Código Orgánico Monetario y Financiero

Explicaciones	
Tipo de Tasa: FIJA / REAJUSTABLE	La tasa de interés fija es aquella que permanece igual durante la vigencia del préstamo en tanto la tasa de interés reajutable puede fluctuar durante la vigencia del mismo
Tipo de tabla de Amortización	<p><u>Francés</u> o dividendos iguales: Aquel que genera dividendos de pagos periódicos iguales, cuyos valores de amortización del capital son crecientes en cada período, y los valores de intereses sobre el capital adeudado son decrecientes.</p> <p><u>Alemán</u> o cuotas de capital iguales: Aquel que genera dividendos de pago periódicos</p>

Explicaciones
decrecientes, cuyos valores de amortización del capital son iguales para cada período y los valores de intereses sobre el capital adeudado son decrecientes

**TABLA TASA MORA (Corresponde a la regulación 051-2013 del Directorio Banco Central)**

DIAS DE MOROSIDAD	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0.0%
1-15	5.0%
16-30	7.0%
31-60	9.0%
61-999999	10.0%

**TABLA SERVICIOS FINANCIEROS DIFERENCIADOS POR GASTOS DE GESTIÓN DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL**

Rango de Cuotas		DÍAS DE MORAL ACTUAL				
		1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	> a 120 días
<	100	6.38	16.23	23.17	25.56	25.56
>	100 <= 199	7.35	16.46	23.85	26.64	26.64
>	200 <= 299	7.92	17.83	25.27	29.03	29.03
>	300 <= 499	8.32	20.34	27.43	32.72	32.72
>	500 <= 999	8.63	23.99	30.34	37.70	37.70
>	1000 <= 4999	8.88	28.78	34.01	43.99	43.99
>	5000	8.88	28.78	34.01	43.99	43.99

**Notas:**

1. Esta información cambia sin previo aviso, a las tasas vigentes al momento del desembolso.
2. La información que consta en el presente documento es referencial y tiene un período de validez de 5 días, a contarse desde la presente fecha, excepto cuando el Banco Central del Ecuador modifique la tasa referencial que utiliza el Banco Pichincha.
3. La carga financiera no incluye gastos por cuentas de terceros, así como impuestos.
4. Los valores de cobranza extrajudicial se cobrarán de acuerdo a la tabla detallada anteriormente.

**Tabla honorarios profesionales, avalúos, reavalúos, inspecciones e informes especiales:**

**1. Honorarios avalúos/reavalúos bienes inmuebles, muebles, maquinarias y equipos**

DESDE	HASTA	HONORARIO	IVA	TOTAL
\$10.000,00	\$20.000,00	\$72,00	\$8,64	\$80,64
\$20.001,00	\$40.000,00	\$84,00	\$10,08	\$94,08
\$40.001,00	\$60.000,00	\$106,80	\$12,82	\$119,62
\$60.001,00	\$80.000,00	\$135,60	\$16,27	\$151,87
\$80.000,01	\$100.000,00	\$151,20	\$18,14	\$169,34
\$100.001,00	\$150.000,00	\$166,80	\$20,02	\$186,82
\$150.001,00	\$200.000,00	\$184,80	\$22,18	\$206,98
\$200.001,00	\$400.000,00	\$232,80	\$27,94	\$260,74
\$400.001,00	\$800.000,00	\$340,80	\$40,90	\$381,70
\$800.001,00	\$1.000.000,00	\$448,80	\$53,86	\$502,66
\$1.000.001,00	en adelante	0.44880 x mil		

\* Para TERRENOS urbanos ubicados en localidades con cobertura aplica un descuento del 30%

**2. HABITAR CONSTRUIR INDIVIDUAL**

TIPO	MONTO PRESUPUESTO	VALOR	IVA	TOTAL
Avalúo Habitar Construir	Hasta \$50.000	\$117,00	\$14,04	\$131,04
Avalúo Habitar Construir	Mayor a \$50.001	\$140,40	\$16,85	\$157,25
Inspección Habitar Construir	-	\$39,00	\$4,68	\$43,68

**3. AVALÚOS/REVALÚOS VEHÍCULOS**

TIPO	TONELADAS	VALOR	IVA	TOTAL
Vehículos Livianos	Hasta 3.5	\$35,00	\$4,20	\$39,20
Vehículos Pesados	Mayor a 3.5	\$55,00	\$6,60	\$61,60

**4. INSPECCIONES**

TIPO	MONTO	VALOR	IVA	TOTAL
Bienes Inmuebles	-	\$60,00	\$7,20	\$67,20
Inspecciones valorada Habitar Cupo activo hasta	\$80.000,00	\$84,00	\$10,08	\$94,08
Inspecciones valorada Habitar cupo activo mayor a:	\$80.001,00	\$135,00	\$16,20	\$151,20
Vehículos Livianos y Pesados	-	\$25,20	\$3,02	\$28,22
Maquinaria y Equipos	\$15,00la hora + IVA, mínimo \$30,00*			

**5. INFORMES ESPECIALES**

TIPO	MONTO	VALOR	IVA	TOTAL
Análisis proyectos cupo hasta 50 unidades	-	\$140,80	\$16,90	\$157,70
Análisis proyectos cupo activo mayor a 51 unidades	-	\$200,00	\$24,00	\$224,00
Análisis Construir Constructor	-	\$341,00	\$40,92	\$381,92
Avalúo Contruir Constructor	1 x mil del monto, máximo \$800 + IVA			
Inspecciones de avance de obra	0.015% sobre crédito aprobado + IVA mínimo \$70,00			

- Costo por fotografía a partir de la foto No.13:\$0.50 c/u
- Costo por movilización para bienes fuera del límite urbanos de las coberturas \$0,20 por Km. Recorrido
- Costo por Permanencia: \$5.00 dólares/hora
- Para trabajos realizados en el ORIENTE, aplica un cargo del 20%
- Los gastos por movilización, estadía y alimentación serán cubiertos por el cliente

**6. FIDEICOMISO EN GARANTÍA**

Adhesión y Administración de Fideicomiso \$10,00 + IVA

**Tabla de amortización**



CUOTA	FECHA DE PAGO	CAPITAL	INTERÉS	SEGURO DESG.	SEGURO INCENDIO	VALOR CUOTA	SALDO
0	23-nov-2017	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16000.0
1	23-dic-2017	291.17	358.8	6.93	3.73	660.63	15708.83
2	23-ene-2018	297.82	352.27	6.81	3.73	660.63	15411.01
3	23-feb-2018	304.63	345.59	6.68	3.73	660.63	15106.38
4	23-mar-2018	311.59	338.76	6.55	3.73	660.63	14794.79
5	23-abr-2018	318.72	331.77	6.41	3.73	660.63	14476.07
6	23-may-2018	326.0	324.63	6.27	3.73	660.63	14150.07
7	23-jun-2018	333.45	317.32	6.13	3.73	660.63	13816.62
8	23-jul-2018	341.08	309.84	5.98	3.73	660.63	13475.54
9	23-ago-2018	348.87	302.19	5.84	3.73	660.63	13126.67
10	23-sep-2018	356.85	294.37	5.68	3.73	660.63	12769.82
11	23-oct-2018	365.0	286.36	5.54	3.73	660.63	12404.82
12	23-nov-2018	373.35	278.18	5.37	3.73	660.63	12031.47
13	23-dic-2018	381.88	269.81	5.21	3.73	660.63	11649.59
14	23-ene-2019	390.61	261.24	5.05	3.73	660.63	11258.98
15	23-feb-2019	399.54	252.48	4.88	3.73	660.63	10859.44
16	23-mar-2019	408.67	243.52	4.71	3.73	660.63	10450.77
17	23-abr-2019	418.01	234.36	4.53	3.73	660.63	10032.76
18	23-may-2019	427.57	224.98	4.35	3.73	660.63	9605.19
19	23-jun-2019	437.34	215.4	4.16	3.73	660.63	9167.85
20	23-jul-2019	447.34	205.59	3.97	3.73	660.63	8720.51
21	23-ago-2019	457.56	195.56	3.78	3.73	660.63	8262.95
22	23-sep-2019	468.02	185.3	3.58	3.73	660.63	7794.93

CUOTA	FECHA DE PAGO	CAPITAL	INTERÉS	SEGURO DESG.	SEGURO INCENDIO	VALOR CUOTA	SALDO
23	23-oct-2019	478.72	174.8	3.38	3.73	660.63	7316.21
24	23-nov-2019	489.66	164.07	3.17	3.73	660.63	6826.55
25	23-dic-2019	500.86	153.09	2.95	3.73	660.63	6325.69
26	23-ene-2020	512.31	141.85	2.74	3.73	660.63	5813.38
27	23-feb-2020	524.02	130.36	2.52	3.73	660.63	5289.36
28	23-mar-2020	535.99	118.61	2.3	3.73	660.63	4753.37
29	23-abr-2020	548.25	106.59	2.06	3.73	660.63	4205.12
30	23-may-2020	560.78	94.3	1.82	3.73	660.63	3644.34
31	23-jun-2020	573.6	81.72	1.58	3.73	660.63	3070.74
32	23-jul-2020	586.71	68.86	1.33	3.73	660.63	2484.03
33	23-ago-2020	600.12	55.7	1.08	3.73	660.63	1883.91
34	23-sep-2020	613.84	42.25	0.81	3.73	660.63	1270.07
35	23-oct-2020	627.87	28.48	0.55	3.73	660.63	642.2
36	23-nov-2020	642.2	14.4	0.28	3.73	660.61	0.0

\* Esta información es únicamente referencial y puede ser modificada sin previo aviso

C2



## TABLA DE AMORTIZACIÓN

Segmento: <b>Microcrédito de Acumulación Ampliada</b>	Monto: <b>16,000.00</b>	Tasa de Interés Nominal: <b>22.93 %</b>
Sistema de Amortización: <b>Sistema Francés (Cuota Fija)</b>	Plazo: <b>36</b>	Tasa Contribución SOLCA: <b>0.5 %</b>

No. de Pago	Fecha	No. de Días	capital	interés	valor cuota	Saldo capital
			0.00	0.00	0.00	16,000.00
1	23/12/2017	30	315.53	305.73	621.26	15,684.47
2	23/01/2018	31	311.57	306.69	621.26	15,372.91
3	23/02/2018	31	307.72	307.54	621.26	15,055.19
4	23/03/2018	28	302.76	298.50	621.26	14,702.43
5	23/04/2018	31	299.96	299.30	621.26	14,371.47
6	23/05/2018	30	296.65	274.61	621.26	14,024.82
7	23/06/2018	31	264.34	276.92	621.26	13,680.49
8	23/07/2018	30	259.85	261.41	621.26	13,329.64
9	23/08/2018	31	258.24	262.02	621.26	12,962.40
10	23/09/2018	31	265.21	255.94	621.26	12,597.08
11	23/10/2018	30	280.55	240.71	621.26	12,216.53
12	23/11/2018	31	280.04	241.22	621.26	11,826.49
13	23/12/2018	30	285.09	226.17	621.26	11,411.40
14	23/01/2019	31	285.25	225.91	621.26	11,016.06
15	23/02/2019	31	493.15	218.11	621.26	10,642.90
16	23/03/2019	28	481.43	188.81	671.28	10,211.43
17	23/04/2019	31	419.43	201.65	621.26	9,791.82
18	23/05/2019	30	424.16	187.40	621.26	9,367.67
19	23/06/2019	31	426.40	184.77	621.26	8,921.17
20	23/07/2019	30	450.79	170.47	621.26	8,470.38
21	23/08/2019	31	454.01	167.25	621.26	8,016.37
22	23/09/2019	31	462.97	158.28	621.26	7,553.40
23	23/10/2019	30	476.93	144.33	621.26	7,076.47
24	23/11/2019	31	481.53	128.73	621.26	6,594.94
25	23/12/2019	30	485.24	126.02	621.26	6,099.70
26	23/01/2020	31	500.82	120.44	621.26	5,598.88
27	23/02/2020	31	510.71	110.55	621.26	5,088.17
28	23/03/2020	29	527.27	92.99	621.26	4,552.89
29	23/04/2020	31	521.20	90.06	621.26	4,026.69
30	23/05/2020	30	544.26	77.00	621.26	3,485.43
31	23/06/2020	31	552.44	68.82	621.26	2,932.99
32	23/07/2020	30	565.22	56.04	621.26	2,367.78
33	23/08/2020	31	574.51	46.73	621.28	1,793.27
34	23/09/2020	31	583.80	35.41	621.28	1,207.42
35	23/10/2020	30	588.19	23.07	621.26	609.23
36	23/11/2020	31	604.33	13.03	621.26	0.00
<b>TOTAL:</b>			<b>16,000.00</b>	<b>6,365.34</b>	<b>22,365.34</b>	

Tasa de Interés Efectiva:	<b>25.50 %</b>
Interés:	<b>6,365.34</b>
Monto líquido:	<b>16,000.00</b>
Total:	<b>22,365.34</b>
Cuota mensual estimada:	<b>621.26</b>
Costos y Gastos:	<b>0,00</b>
Seguro de desgravamen:	<b>177.51</b>
Contribución SOLCA:	<b>80.00</b>

## C3

cotizador

<https://finacoop.atuntaqui.fin.ec/cotizador/index3.pl>



## COTIZACIÓN DE CRÉDITOS

**Atención:** Para acceder a un crédito de Consumo la Cooperativa considerará el 50%, de los ingresos menos los gastos.

?

	TIPO CARTERA	MÍNIMO	MÁXIMO	PLAZO (Meses)
<input type="text" value="Monto"/>	CONSUMO	\$ 500.00	\$ 30000.00	48
	VIVIENDA	\$ 2000.00	\$ 100000.00	120
	MICROCREDITO	\$ 500.00	\$ 30000.00	48

Cuota Fija    Capital Fijo

## DETALLE DE LA COTIZACIÓN

<b>Monto:</b>	\$ 16000	<b>Plazo:</b>	36 Meses
<b>Crédito:</b>	MICROCREDITO	<b>Tipo:</b>	Cuota Fija
<b>Tasa de Interés Nominal:</b>	22.00%	<b>Tasa de Interés Efectiva:</b>	24.36%
<b>Tasa Anual del Costo de Crédito:</b>	24.88%		

## AMORTIZACIÓN

Nro.	Fecha	Capital	Interés	Seguro	Desgravamen	Cuota	Saldo
1	12/23/2017	315.57	293.33	5.66		614.56	16000
2	01/22/2018	321.47	287.54	5.55		614.56	15684.43
3	02/21/2018	327.47	281.66	5.43		614.56	15362.96
4	03/23/2018	333.59	275.65	5.32		614.56	15035.49
5	04/22/2018	339.83	269.53	5.20		614.56	14701.9
6	05/22/2018	346.18	263.30	5.08		614.56	14362.07
7	06/21/2018	352.65	256.95	4.96		614.56	14015.89
8	07/21/2018	359.24	250.49	4.83		614.56	13663.25
9	08/20/2018	365.95	243.91	4.70		614.56	13304.01
10	09/19/2018	372.79	237.20	4.57		614.56	12938.06
11	10/19/2018	379.75	230.37	4.44		614.56	12565.27
12	11/18/2018	386.85	223.40	4.31		614.56	12185.52
13	12/18/2018	394.08	216.31	4.17		614.56	11798.67
14	01/17/2019	401.44	209.09	4.03		614.56	11404.59
15	02/16/2019	408.95	201.72	3.89		614.56	11003.15
16	03/18/2019	416.59	194.22	3.75		614.56	10594.2
17	04/17/2019	424.37	186.59	3.60		614.56	10177.62
18	05/17/2019	432.30	178.81	3.45		614.56	9753.24
19	06/16/2019	440.38	170.88	3.30		614.56	9320.94
20	07/16/2019	448.61	162.81	3.14		614.56	8880.56
21	08/15/2019	456.99	154.59	2.98		614.56	8431.95
22	09/14/2019	465.53	146.21	2.82		614.56	7974.96
23	10/14/2019	474.23	137.67	2.66		614.56	7509.43
24	11/13/2019	483.09	128.98	2.49		614.56	7035.2
25	12/13/2019	492.12	120.12	2.32		614.56	6552.1
26	01/12/2020	501.32	111.10	2.14		614.56	6059.98
27	02/11/2020	510.69	101.90	1.97		614.56	5558.66
28	03/12/2020	520.23	92.55	1.78		614.56	5047.98
29	04/11/2020	529.95	83.01	1.60		614.56	4527.75
30	05/11/2020	539.85	73.30	1.41		614.56	3997.8
31	06/10/2020	549.94	63.40	1.22		614.56	3457.94
32	07/10/2020	560.22	53.31	1.03		614.56	2908
33	08/09/2020	570.69	43.04	0.83		614.56	2347.78
<b>TOTAL 36</b>	-	\$ 16000.00	\$ 6008.52	\$ 115.88		\$ 22124.16	\$ 16000.00

Nro.	Fecha	Capital	Interés	Seguro	Desgravamen	Cuota	Saldo
34	09/08/2020	581.35	32.58	0.63		614.56	1777.1
35	10/08/2020	592.22	21.92	0.42		614.56	1195.75
36	11/07/2020	603.28	11.07	0.21		614.56	603.53
<b>TOTAL</b>	36 -	\$ 16000.00	\$ 6008.52	\$ 115.88		\$ 22124.16	\$ 16000.00