



Unidad de gestión de postgrados

Programa de Maestría en Gestión de Proyectos

**Trabajo de titulación, previo la obtención del título de magister en gestión de
proyectos**

**Metodología de negocios y su efecto en la liquidez del microempresario de la
ciudad de Quito**

Autor: Santillán Villagómez Emilio Fernando

Director: Dr. Ender Enrique Carrasquero Carrasquero, PhD

Sangolquí

2016



Unidad de Gestión de Postgrados

Programa de Maestría en Gestión de Proyectos

CERTIFICACIÓN DIRECTOR

Certifico que el trabajo de titulación, “Metodología de negocios y su efecto en la liquidez del microempresario de la ciudad de Quito”, realizado por el señor Santillán Villagómez Emilio Fernando, ha sido revisado y analizado en su totalidad, por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al Santillán Villagómez Emilio Fernando para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, agosto 15 de 2016

Dr. Ender Enrique Carrasquero Carrasquero, PhD

DIRECTOR



Unidad de Gestión de Postgrados

Programa de Maestría en Gestión de Proyectos

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Santillán Villagómez Emilio Fernando, con cédula de ciudadanía No. 0602432023, declaro que este trabajo de titulación “Metodología de negocios y su efecto en la liquidez del microempresario de la ciudad de Quito”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se han respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente, declaro que este trabajo es de mi autoría, en tal virtud me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, agosto 15 de 2016

Emilio Fernando Santillán Villagómez

CC. 0602432023



Unidad de Gestión de Postgrados

Programa de Maestría en Gestión de Proyectos

AUTORIZACIÓN

Yo, Santillán Villagómez Emilio Fernando, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la Institución, el presente trabajo de titulación “Metodología de negocios y su efecto en la liquidez del microempresario de la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad

Sangolquí, agosto 15 de 2016

Emilio Fernando Santillán Villagómez

CC. 0602432023

AGRADECIMIENTO

Expresar el agradecimiento imperecedero a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, al General Wilson Torres, Coordinador del Programa de Maestría de gestión de proyectos, al Dr. Ender Carrasquero, PHD, investigador y docente del Proyecto Prometeo de la Institución y Tutor de la presente investigación, a la Ing. Alexandra Parra en su calidad de docente oponente, por su valioso apoyo y soporte en el inicio, planificación, ejecución y cierre de la maestría en referencia. Asimismo, es inherente expresar un agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar, especialmente al Área de Gestión de esta Institución, por facilitarnos sus instalaciones e información relativas, al problema de la investigación.

Además, es menester manifestar el reconocimiento y estima al Economista Paul Arias, Director Ejecutivo de Crisfé, por sus aportes como experto, tanto en la revisión de la información como en las entrevistas facilitadas; al Dr. Juan José La Calle, PHD, investigador y docente Prometeo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, sede Latacunga, por su asesoramiento en la etapa inicial del proyecto en referencia. Igualmente se aprovecha el momento para exteriorizar el agradecimiento al Instituto de la Ciudad y a Conquito, instituciones del DMQ, por aportar a la investigación desde las perspectivas de la investigación, la innovación y emprendimiento; también a la Cámara de Microempresas; a los expertos que fueron entrevistados a fin de indagar la problemática estudiada y a los microempresarios dedicados al comercio del DMQ quienes facilitaron la información a través de la encuesta que se administró.

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre la señora María Sara Villagómez López; a mi padre, el señor Flavio Gilberto Santillán Heredia. A mi esposa Nancy y a mis hijos Emilie y Fernando, por el apoyo incondicional, la paciencia, la motivación y por creer en este servidor. El mismo sentimiento para mis hermanos Miguel y José. En realidad, en torno a ellos gira mi existencia, en la cual busco la felicidad, en esta magia que se llama vida.

Índice general

Capítulo I: Planteamiento del problema	1
1.1 El problema	1
1.2 Formulación del problema.....	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Central.....	10
1.3.2 Específicos.....	11
1.4 Justificación e importancia	11
1.5 Delimitación del problema.....	14
1.6 Línea de investigación.....	15
Capítulo II: Marco Teórico.....	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Metodología de negocios.....	16
2.1.2 Liquidez.....	29
2.2 Bases teóricas.....	41
2.2.1 Metodología de negocios.....	41
2.2.2 Liquidez.....	69
2.2.3 Enfoque y pertinencia legal.....	82
2.3 Definición de variables.....	85
2.3.1 Definición nominal.....	85
2.3.2 Definición conceptual.....	85
2.3.3 Definición operacional.....	86
Capítulo III: Metodología y técnicas de investigación	92
3.1 Tipo y diseño de la investigación	92
3.1.1 Tipo de investigación.....	92
3.1.2 Diseño de la investigación.....	93
3.2 Población y muestra.....	94
3.2.1 Población.....	94
3.2.2 Muestra.....	102
3.3 Procedimiento de selección y recolección de datos.....	104

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	105
3.5 Confiabilidad y validez.....	108
Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados.....	111
4.1 Información general.....	111
4.2 Objetivos específicos.....	114
4.2.1 Caracterizar la gestión de la microempresa.....	114
4.2.2 Identificar productos y/o servicios.....	141
4.2.3 Caracterizar la gestión financiera.....	145
Propuesta de metodología de negocios.....	155
1 Generalidades.....	155
2 Lienzo de canvas.....	157
2.1 Asociaciones clave.....	158
2.2 Actividades clave.....	161
2.3 Recursos y medios clave.....	167
2.4 Propuesta de valor.....	169
2.5 Relación con el cliente.....	170
2.6 Canales.....	171
2.7 Segmento de mercado.....	171
2.8 Flujo de ingresos.....	172
2.9 Estructura de costos.....	172
2.10 Administración y finanzas.....	173
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	175
5.1 Conclusiones.....	175
5.1.1 Objetivo central.....	175
5.1.2 Objetivos específicos.....	175
5.2 Recomendaciones.....	177
5.2.1 Objetivo central.....	177
5.2.2 Objetivos específicos.....	177
Bibliografía.....	179
Apéndices.....	191

Índice de figuras, tablas y cuadros

Figura I. Árbol de problemas.....	09
Figura II. Modelo del lienzo.....	42
Tabla 1. Probabilidad de éxito y fracaso.....	103
Cuadro 1. Operacionalización de variables.....	89
Cuadro 2. Alternativas y puntuación subdimensiones gestión financiera, normativa, plan de negocios, gestión de talento humano.....	107
Cuadro 3. Alternativas y puntuación percepción de la competencia.....	107
Cuadro 4. Alternativas y puntuación optimismo.....	107
Cuadro 5. Alternativas y puntuación comunicación actividades.....	108
Cuadro 6. Alternativas y puntuación pregunta planificación.....	108
Cuadro 7. Lienzo de canvas.....	157

Índice de gráficos

Gráfico 1: Género del microempresario.....	111
Gráfico 2: Tipo de tenencia del establecimiento.....	112
Gráfico 3: Rangos años de actividad comercial.....	113
Gráfico 4: Edad del microempresario.....	113
Gráfico 5: Número de colaboradores.....	114
Gráfico 6: El microempresario tiene socios.....	115
Gráfico 7: Cantidad de proveedores del microempresario.....	116
Gráfico 8: Atributos de selección de proveedores.....	117
Gráfico 9: Agremiación del microempresario.....	118
Gráfico 10: Instituciones de apoyo en capacitación y formación.....	119
Gráfico 11: Planifica el microempresario.....	120
Gráfico 12: Socializa actividades planificadas con sus colaboradores.....	122
Gráfico 13: Propósito de mantener a largo plazo a la microempresa.....	123
Gráfico 14: Percepción de optimismo años 2015 vs 2014 y 2016.....	124
Gráfico 15: Ventas mensuales promedio estimadas años 2015 y 2014.....	124
Gráfico 16: Número de clientes promedio años 2015 y 2014.....	124
Gráfico 17: Contratos de trabajo y afiliación al IESS.....	125
Gráfico 18: Organigrama, funciones y responsabilidades.....	127
Gráfico 19: Nivel académico gerente/propietario.....	128
Gráfico 20: Nivel académico colaboradores.....	128
Gráfico 21: Actividad complementaria gerente propietario.....	129
Gráfico 22: Incentivos y actividades fuera del lugar de trabajo.....	130
Gráfico 23: Capacitación a colaboradores.....	131
Gráfico 24: Capacitación áreas de interés.....	131
Gráfico 25: Salud y seguridad ocupacional.....	132
Gráfico 26: Argumentos respecto a salud y seguridad ocupacional.....	132

Gráfico 27: Alternativas de financiamiento.....	133
Gráfico 28: Motivos para invertir el financiamiento.....	134
Gráfico 29: Dificultades para acceder al financiamiento.....	134
Gráfico 30: Disposición de plan de pagos.....	135
Gráfico 31: Constitución y cumplimiento de requisitos para la operación de la microempresa.....	137
Gráfico 32: Disposición de políticas de gestión.....	138
Gráfico 33: Uso de las TIC's.....	140
Gráfico 34: Principales líneas de negocios del microempresario.....	141
Gráfico 35: Factores de diferenciación en comercialización de productos y/o servicios.....	142
Gráfico 36: Percepción de la competencia.....	143
Gráfico 37: Quiénes son los clientes del microempresario.....	143
Gráfico 38: Canales de comercialización.....	144
Gráfico 39: Lugar de venta de los productos y/o servicios.....	145
Gráfico 40: Objetivos e información financieros.....	146
Gráfico 41: Políticas y gestión de capital de trabajo.....	147
Gráfico 42: Porcentaje de ventas de contado y a crédito.....	148
Gráfico 43: Control operativo de capital de trabajo.....	149
Gráfico 44: Días de plazo pago a proveedores.....	149
Gráfico 45: Días crédito otorgados a clientes.....	150
Gráfico 46: Porcentaje de utilidad en la comercialización de productos y/o servicios.....	151
Gráfico 47: Patrimonio microempresario.....	151
Gráfico 48: Pólizas de seguro para los bienes del microempresario.....	152
Gráfico 49: Razones para contratar una póliza de seguros.....	152
Gráfico 50: Uso del crédito tributario.....	153
Gráfico 51: Aprovechamiento del uso del crédito tributario.....	153
Gráfico 52: El microempresario separa sus finanzas personales de las del negocio.....	153
Gráfico 53: Ahorro del microempresario.....	144
Gráfico 54: Cada qué tiempo ahorra el microempresario.....	154
Gráfico 55: Valor en dólares ahorro microempresario.....	154

Resumen

Siendo la microempresa el componente mayoritario y el más vulnerable en el sector empresarial de los países de Latinoamérica, en donde Ecuador se incluye y el fenómeno es mucho más evidente en las principales ciudades en las cuales hay mayor concentración de la población; en esa perspectiva, Quito no es la excepción, por tal antecedente se desarrolla la presente investigación, cuya propuesta, tiene como propósito entregar a la comunidad y al microempresario, una herramienta que facilite una gestión adecuada y acertada de sus empresas, que crean autoempleo y que también pueden generar empleo de calidad y mayor valor agregado a la economía de DMQ.

En ese contexto, se realiza un profundo estudio de los antecedentes, bases teóricas y estadística generados por instituciones estatales y organismos multilaterales, con el objetivo de entender apropiadamente el problema y plantear una investigación aplicada, exploratoria y descriptiva, en la que la población constituye los microempresarios cuya actividad económica es la comercialización de productos al por menor y al por mayor del DMQ, de la cual se estudió una muestra apoyados primordialmente por una encuesta diseñada para recabar información y en entrevistas a expertos en el área de gestión y a los microempresarios. La propuesta, se diseña con el apoyo del modelo de canvas como herramienta metodológica; en ese sentido, se concluye que el microempresario, necesita apoyo de todos los actores políticos, económicos, sociales y académicos en un esfuerzo articulado, que posibilite la inclusión del microempresario a la economía formal en términos de buena gestión y empresarial y generación de recursos adecuados.

Palabras Clave: Metodología de negocio, microempresario, liquidez

Abstract

Microenterprise being the major component and the most vulnerable in the business sector in the countries of Latin America, where Ecuador is included and the phenomenon is more evident in major cities where there is greater concentration of population; in that perspective, Quito is no exception, for this history this investigation unfolds, the proposal aims to provide the community and small businessman, a tool that facilitates proper and successful management of their businesses, creating self-employment and they can also generate quality jobs and added value to the economy of DMQ.

In this context, a thorough study of the background, theoretical bases and statistics generated is carried out by state institutions and multilateral agencies, in order to properly understand the problem and propose an applied, exploratory and descriptive research, where the population is the microentrepreneurs whose economic activity is the marketing of products retail and wholesale DMQ, from which a sample supported primarily by a survey designed to gather information and interviews with experts in the field of management and microentrepreneurs was studied. The proposal is designed to support canvas as a methodological tool; in that sense, it is concluded that the small businessman, needs support from all political, economic, social and academics in an articulated effort, which enables the inclusion of microentrepreneurs into the formal economy in terms of good management and business and generating adequate resources.

Keywords: Methodology business, microentrepreneur, liquidity

Acrónimos

BCE	Banco Central del Ecuador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPESIU	Centro de promoción de empleo y de desarrollo económico territorial.
CIAM	Centro de Incidencia Ambiental de Panamá
CIIU	Clasificación internacional industrial unificada
COAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
CPE	Constitución Política del Estado
DMQ	Distrito Metropolitano de Quito
ENAME	Estudio Nacional de Microempresas en el Ecuador
ENEMDU	Encuesta Nacional de Desempleo y Subempleo
EPS	Economía Popular y Solidaria
ESPE	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
ESPOL	Escuela Politécnica del Litoral
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GTZ	Agencia de Cooperación Alemana
IEPS	Instituto de Economía Popular y Solidaria
IESS	Instituto de Seguridad Social
IMFs	Instituciones de Microfinanzas
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización

IVA	Impuesto al valor agregado
LRTI	Ley de Régimen Tributario Interno
MAAN	Mejor Alternativa de un Acuerdo Negociado
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas.
MyPEs	Micro y pequeñas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
PEA	Población Económicamente Activa
PEA	Población económicamente activa
PIB	Producto Interno Bruto
PyMEs	Pequeña y medianas empresas
RISE	Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SBE	Superintendencia de Bancos del Ecuador
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SRI	Servicio de Rentas Internas
TEA	Tasa emprendedora temprana
TIC's	Tecnologías de la información y comunicación
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 El problema

La microempresa en el orden latinoamericano representa la mayoría del número de empresas por tamaño y su participación en la generación de empleo igualmente es mayoritaria; sin embargo, su estructura y gestión son vulnerables, debido al grado de aptitud para la administración de sus negocios, la escasa capacitación y problemas de liquidez en sus activos.

Al respecto, Bucardo (2007) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), señaló que la microempresa padece de ciertas debilidades, como alta informalidad en el sector (Autoempleo), baja capacidad empresarial, baja capacidad tecnológica y bajo nivel educativo. En el mismo informe, menciona que el segmento presenta problemas financieros, tales como problemas de cobranzas, falta de capital de trabajo, capital propio y recursos de crédito.

Igualmente, se ha referido que el sector enfrenta grandes barreras para el crecimiento debido a las limitadas posibilidades para crecer aportando capital y atrayendo financiamiento; de otro lado, pone de manifiesto, la poca participación en cadenas productivas debido a restricciones en volúmenes, condiciones de economía de escala en la aceptación de condiciones de pago y entrega de la producción, bienes y servicios.

De acuerdo con Lora (2011), las empresas pequeñas y medianas son más numerosas que las grandes en todos los países, pero en América Latina, tiene una sobreabundancia de empresas extremadamente pequeñas. En Estados Unidos, por ejemplo, el 54% de las empresas tiene 10 trabajadores o menos; en Argentina, esa cifra es del 84%; y, en México y Bolivia supera el 90%. Anotar que esta situación se replica en todos los países de Latinoamérica, incluyendo a economías con las de Chile y Brasil.

Este ejecutivo enfoca su análisis en la baja productividad del sector, y asocia a la falta de crédito, porque desincentiva el cumplimiento con la reglamentación tributaria y laboral, en el sentido de que generalmente para acceder al crédito bancario es necesario acatar las disposiciones legales para su funcionamiento y reduce el costo de la informalidad. En ese sentido, ha esgrimido que una mayor disponibilidad de crédito, puede contribuir mucho a la formalización del empleo como ha ocurrido en Brasil entre mediados del 2004, durante ese período cita que el crédito a empresas formales subió del 15% al 24% del producto interno bruto (PIB) y el porcentaje de trabajadores con contratos de empleos formales aumentó de 38% a 45%.

Complementa, sus observaciones, mencionando que la tributación es otra causa importante de la mala distribución de los recursos, que entorpece la productividad y crecimiento, ya que precisa que el informe Doing Business del Banco Mundial (BM), las empresas latinoamericanas dedican en promedio 320 horas anuales a preparar declaraciones e impuestos, frente a las 177 horas que se emplean en las economías avanzadas, adiciona que las empresas colombianas son

afortunadas porque le dedican menos tiempo 208 horas, en tanto que las Brasil, Bolivia, Ecuador y Venezuela desperdician entre 600 y 2600 horas de trabajo en trámites tributarios.

También la Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2015), revela que Regalado (2007) en relación a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) latinoamericanas advierte que se caracteriza por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios, socio y/o familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión e innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos y subordinación a las grandes empresas.

En la misma revista de la Universidad en alusión, Rodríguez (2004), enfatiza que la escasa o nula capacitación, representa un problema en el fracaso de las microempresas; ya sea al emprender la idea de negocio o durante los primeros años de vida de la microempresa, por eso propone que para gestionar el conocimiento tiene que existir voluntad, capacidad y responsabilidad de los microempresarios para asumir compromisos y competencias con la participación de todos e incentivando la producción y aplicación el conocimiento.

En ese contexto, el autor sugiere que al microempresario le corresponde comprender en qué nivel se encuentra el conocimiento y si está apto para enfrentar los retos del mercado.

Menciona además que la estrategia de conocimiento debe ir acompañada de una metodología de evaluación, cuya finalidad sea realizar el seguimiento de los resultados y medir el impacto de la capacitación para la microempresa y sus miembros.

Ecuador, entonces ha sufrido la misma problemática en el sector de la microempresa, en ese sentido, Jácome, Ferraro y Sánchez (2004), ha señalado que uno de los mayores problemas que tienen las familias con bajos niveles de ingreso y las MIPYMES es la dificultad para acceder a los servicios financieros formales (Bancos, financieras y mercado de valores), derivan en una serie de problemas que van desde la imposibilidad de impulsar actividades de inversión productiva, de servicios, en capital humano o en tecnología, hasta la exclusión y empobrecimiento de grandes segmentos de la población.

La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (USAID) (2005), realizó el Estudio Nacional de Microempresas en el Ecuador (ENAME), en el cual, entre otras conclusiones se menciona que la gran mayoría de las microempresas en el Ecuador tienden a no crecer, no generan empleo además del microempresario, por lo que el empleo se genera cuando se forma y crece muy poco después; de cualquier manera, solo el 10% de microempresas han incrementado el nivel de empleo durante la vida del negocio.

En el mismo estudio, se precisa la falta de fondos puede ser una restricción seria al éxito del negocio para los microempresarios ecuatorianos, pero las respuestas a las preguntas sobre sus mayores problemas sugieren, que el problema tiene que ver más con la incapacidad de generar

suficientes ventas y la rentabilidad del negocio que efectivamente con una falta de acceso al crédito. En ese contexto, se añade que incrementado el suministro del crédito en un mercado que es altamente competitivo o saturado puede tener consecuencias negativas en relación con precios y la habilidad para vender artículos.

Respecto al crecimiento de la microempresa, los resultados de esta encuesta revelaron que muy pocos microempresarios han aumentado el número de empleados y aún menos han hecho mejoras mensurables a sus negocios, por lo que la ausencia de estos indicadores de crecimiento, pudiera significar un sector estancado con una perspectiva pequeña de crecimiento en ausencia de otros cambios fundamentales en las microempresas y sus mercados. De cualquier manera, las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio, con un 55,2% , comparado con el 25.7% en el sector de servicios y el 19.2% en la producción.

El Banco Mundial (2012), en un estudio que desarrolla en el año 2011, a la microempresas del Ecuador, demuestra que la informalidad en nuestro País, sigue siendo alta en comparación con otros países. Las empresas informales emplearon a un 37% de la población ocupada en el 2011, lo cual representa tan solo una mejoría marginal respecto al 42% del año 2000. Y pese a que el número de trabajadores no cubiertos por la seguridad social se redujo de un 75% en el 2000 a un 62% en 2011, este porcentaje sigue siendo el cuarto más alto de la región de América Latina y el Caribe. Desde mediados de la década de 2000, el desempeño general del Ecuador ha seguido siendo inferior al promedio de América Latina y el Caribe en la mayoría de los indicadores disponibles sobre la informalidad.

En el mismo estudio, revela que más de las tres cuartas partes de las empresas encuestadas conocían de al menos uno de los once programas de ayuda disponibles para las empresas de las zonas urbanas del Ecuador, pero solo el 11% participan en programas con los que están familiarizados. Así mismo independientemente de su conocimiento de los programas de ayuda la mayor parte de ellas expresaron su interés por obtener más información sobre el tema. Los resultados obtenidos en los grupos focales demuestran que pocos o incluso ningún participante tiene un conocimiento o entendimiento exacto del concepto de “economía popular y solidaria” (EPS).

Este estudio del Banco Mundial, también expone que otros indicadores sobre el desempeño de las empresas confirman son pocas las que tienen oportunidades de crecer y hacerse más productivas. Por ejemplo, sólo el 0.5% de las empresas exportaron sus productos al extranjero, el 36% son propietarios de sus locales comerciales, sólo el 36% pueden vivir únicamente de los ingresos generados por su negocio y solo el 25% están asociados a un gremio, lo que indica que la mayor parte de ellas no tienen conexión con otras empresas similares en una plataforma que les permita acceder a mejores oportunidades de negocios o influir en la legislación y demás aspectos del entorno comercial que les afecta.

Por otro lado, la misma investigación señala que la mayor parte del crédito se utiliza para financiar gastos operativos y no para invertir, excepto en el transporte y en los talleres mecánicos en que la mayor parte del crédito se utiliza para comprar maquinaria y vehículos, las empresas utilizan el crédito principalmente para la compra de existencias. Así mismo sólo una pequeña parte

del crédito en general se destina a la expansión del negocio, lo que concuerda con el hecho de que la mayoría de los préstamos son de pequeña cuantía y a corto plazo.

En el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), el panorama corrobora la situación descrita de este importante sector empresarial, cuya participación porcentual por número de establecimientos, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del censo año 2010, alcanza al 94%, de los cuales la mayoría corresponden al segmento cuya actividad es el comercio; es decir, la compra-venta de productos al por menor y al por mayor. En esa lógica, sus principales debilidades y oportunidades son:

- La mayor parte de los negocios no tienen registros contables, el 88%.
- Todavía el 26% de los establecimientos operan sin su Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Un importante número de microempresarios requieren financiamiento, el 48%.
- Apenas 1% de este sector realiza alguna actividad relacionada a investigación de mercados.
- Sólo el 2% invierte en capacitación, indicador que ratifica los resultados de las investigaciones de los organismos multilaterales como el BID y el BM.
- La mayor parte de negocios no utilizan las tecnologías de información y comunicación (TIC's).

- En relación a la agremiación el 89% ha manifestado que no pertenece a gremio alguno como: La Cámara de Artesanos, la Cámara de Microempresarios, La Cámara de Comercio, Etc.

Además el Banco Mundial (2012), es contundente en concluir que muchas micro y pequeñas empresas en el Ecuador tienen un limitado potencial de crecimiento por la poca capacidad empresarial, el acceso escaso a y las malas condiciones del crédito.

En ese escenario, hay problemas de gestión que generan estancamiento, aislamiento, insuficiente competitividad, y necesidad de mayor liquidez, entre otros agravantes, para continuar en el mercado generando valor y rentabilidad; por todo esto, se pretende desarrollar una **metodología de negocios** que sirva de herramienta de gestión, para el microempresario, hacia una mejor administración de la microempresa. La *Figura I* esquematiza lo mencionado.

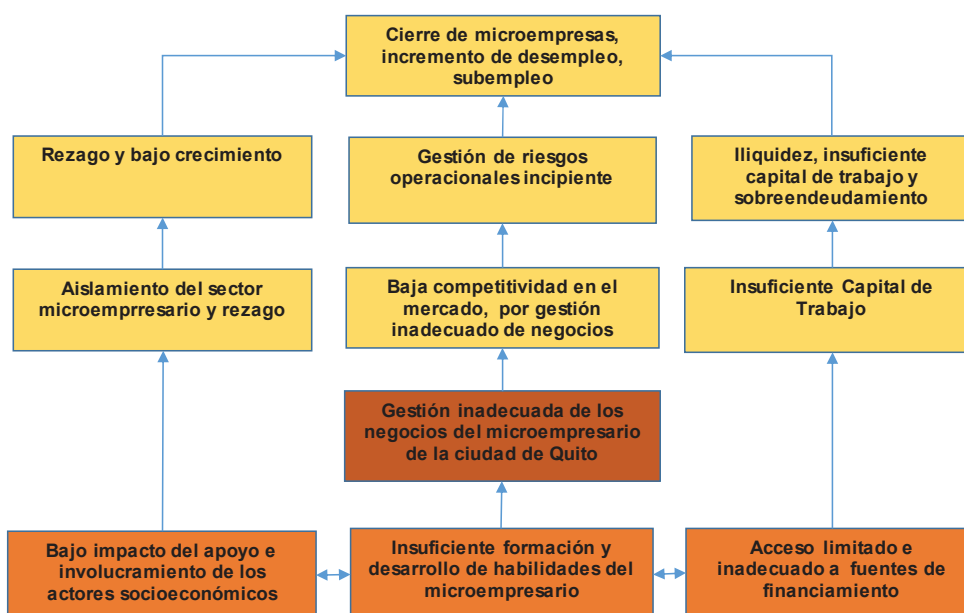


Figura 1. Árbol de Problemas

Elaboración: El autor

1.2 Formulación del problema

Una vez conocido el problema y el propósito de la presente investigación, surgen varias interrogantes, de las cuales la principal es:

- ¿Qué metodología de negocios, será la adecuada para la gestión del microempresario dedicado al comercio del DMQ, que ayude a generar la liquidez necesaria a fin de afrontar sus requerimientos y obligaciones que le permitan continuar con las operaciones de la microempresa?

De la anterior pregunta general, se desprenden:

- ¿Cómo administra su negocio el microempresario de comercio del DMQ y cuáles son los elementos de mayor relevancia para una dirección acertada de la microempresa?
- ¿Qué herramientas o medios de apoyo utiliza el microempresario de comercio del DMQ, para generar liquidez?

1.3 Objetivos

1.3.1 Central

Formular una metodología de negocios para el microempresario dedicado al comercio del DMQ, a través del estudio de su gestión empresarial, para identificar falencias y oportunidades de mejora, tendientes a formular estrategias que posibiliten su buena marcha del negocio.

1.3.2 Específicos.

- Caracterizar la gestión actual de la microempresa de comercio del DMQ, a través del estudio de una muestra representativa de la población, que sirva de base para elaborar la metodología de negocios.
- Identificar los productos y/o servicios que comercializa el microempresario del DMQ, así como también los canales a través de los cuales genera las ventas a sus clientes.
- Caracterizar la gestión financiera del microempresario de comercio del DMQ, sus políticas y procedimientos, que inciden en la capacidad de conseguir liquidez, a fin de disponer de elementos de juicio que sirvan para desarrollar la propuesta objeto de estudio.

1.4 Justificación e importancia

Considerando que la microempresa en América Latina y en el Ecuador, constituye la gran mayoría de las empresas, entre el 80 y 90%, Lora (2011); el sector debería ser la base de las economías, para la creación de emprendimientos productivos; de todas maneras, sigue siendo la plataforma de lucha contra el desempleo y subempleo y la búsqueda permanente de mejores condiciones de vida del microempresario y sus familias; sin embargo, es un sector que crece en su mayor parte en la informalidad, insuficiente preparación y adiestramiento del microempresario, esto implica una baja capacidad empresarial, Bucardo (2007) y escaso capital, provocando estas

condiciones un aislamiento económico; de tal modo, que apenas un 0.5% logran hacerse empresas productivas, Banco Mundial (2012).

Esto ha merecido la atención de organismos internacionales como el BM, BID, la Corporación Andina de Fomento (CAF), la academia, organizaciones no gubernamentales (ONG's), los gobierno centrales y seccionales de turno, por intermedio estudios, asistencia técnica, legislación, involucramiento y creación de instituciones de soporte y apoyo para el microempresario; no obstante, no se logra articular los esfuerzos para que converjan hacia un sector microempresarial con posibilidades ciertas de desarrollarse e incluirse en la economía como un factor dinamizador.

En ese contexto, la metodología de negocios propuesta, tiene como finalidad constituirse en una herramienta de gestión para el microempresario, cuyo enfoque integral, apoyado en el método de generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010); pretende identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas actuales de este sector económico, como insumos para la preparación de la propuesta, cuya aplicación posibilite mejorar de forma significativa la administración de la microempresa, consiguiendo así una posición competitiva en el mercado, Porter (2013).

Los beneficiarios directos de la presente investigación, son los microempresarios de comercio del DMQ, subrayando que la implementación también puede adaptarse totalmente a las actividades económicas de servicios y producción. Por su fácil aplicación y versatilidad puede

ser muy útil incluso para la pequeña y mediana empresa, ya que los componentes de análisis que plantea Osterwalder y Pigneur (2010), son generales para toda organización.

Para que esto se concrete, se requiere el fuerte y comprometido liderazgo de los actores sociales involucrados y voluntad política de los mismos, en donde juegan roles fundamentales las Cámaras de Microempresarios, Instituto de la Ciudad, la universidad, Conquito, el Gobierno Central, con la participación de instituciones como el Ministerio de Industrias y Competitividad, Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Trabajo, el Instituto de Economía Popular y Solidaria y el microempresario (IEPS).

El reto es integrarse, cohesionarse y planear una agenda a mediano y largo plazo, de esta manera es factible apuntalar la economía aprovechando el sector de la microempresa, no solo pensando en la economía doméstica, sino en la internaciolización; en ese sentido, países como Chile, Costa Rica y Colombia han logrado avances importantes, en donde la asociatividad, el emprendimiento por oportunidad y la formalidad han sido elementos decisivos.

La investigación planteada contribuirá a entender mejor la situación en la que se desenvuelve el microempresario de comercio del DMQ y sus reales posibilidades de aportar a la economía de la Ciudad, en un marco de formalidad, dirección apropiada y mayores beneficios, pudiendo replicarse este estudio hacía los otros segmentos de la empresa ecuatoriana. Además, el método de recolección de información, permite una mayor exploración de las variables de estudio, para comprender apropiadamente su comportamiento.

De otro lado, el estudio intenta recopilar datos relacionados a la gestión de riesgos operacionales, patrimonio, seguridad y salud ocupacional y el uso de la tecnología, todo esto enfocado al negocio. En el sentido de que, si bien es cierto que no son temas nuevos, es importante analizarlos, ya que podrían ser determinantes en la economía de la microempresa y su permanencia en el mercado.

Finalmente, la importancia del aporte se hace sustancial, porque pretende como consecuencia de su aplicación, ayudar a mejorar la situación socioeconómica del microempresario y de sus familias, procurando una mejor calidad de vida, que implique la satisfacción de sus necesidades básicas, factor fundamental para buscar el desarrollo de los países, esto en concordancia con lo que señala la Constitución Política del Estado (CPE) en su Título II: Derechos, Capítulo segundo, Derechos del buen vivir.

1.5 Delimitación del problema

El estudio, se desarrollará en el área urbana del DMQ, compuesta por las siguientes zonas: Calderón, Eloy Alfaro, Eugenio Espejo, La Delicia, Los Chillos, Manuela Sáenz, Quitumbe y Tumbaco. En ese sentido, la investigación se realizará a la microempresa dedicada al comercio al por mayor y al por menor, mismas que conforman \$47.677 unidades productivas, según el censo de económico del INEC del año 2010. Se prevé desarrollar el estudio entre los meses de enero a julio de 2016.

En ese contexto, se recogerá información y primaria y secundaria, relativa a la gestión actual de la microempresa, a fin de procesarla y disponer de datos e información que nos permita desarrollar la metodología. También, se desarrollará una amplia revisión bibliográfica; además de la encuesta, la observación, la entrevista, entre otros métodos. Es preciso indicar que la encuesta será dirigida a una muestra representativa de los microempresarios del DMQ, para obtener los datos necesarios, sobre la dirección y gestión de los negocios; también se conseguirá información a través de entrevistas planificadas a expertos en la problemática, funcionarios de los gremios, empresa privada y pública, la academia e instituciones financieras.

1.6 Línea de investigación

El dominio de institución en el desarrollo de la investigación es la **SEGURIDAD Y DEFENSA** más específicamente en el área temática de la Administración aplicada por tal razón se incursiona en la gestión y gerencia de proyectos² a través de la propuesta “Metodología de negocios y su efecto en la liquidez del microempresario de la ciudad de Quito”.

² ESPE. Unidad de gestión e investigación. Recuperado en marzo febrero 8 de 2016. Disponible en <http://ugi.espe.edu.ec/ugi/lineas-de-investigacion/>.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Metodología de negocios.

En América Latina, la microempresa se ha transformado en la base de las economías, por su número mayoritario en los aparatos productivos de cada uno de los países y porque surge como alternativa para combatir la pobreza y aportar al desarrollo y crecimiento de la región; sin embargo, se ha avanzado en un entorno de alta informalidad, insuficiente capacidad empresarial de sus gerentes propietarios, limitaciones para captar capital de trabajo, y cierto aislamiento, provocado por su vulnerabilidad y por la insuficiente articulación de los actores sociales que circundan a su alrededor. En el orden latinoamericano, instituciones como el BID, la CAF, el BM y la misma Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), han realizado estudios importantes sobre la gestión de la microempresa.

Estos estudios, fundamentalmente han caracterizado a estas unidades productivas y recogen conclusiones, para que el sector se vuelva sostenible y sustentable, en razón de que es un eje fundamental de la economía, porque genera autoempleo, empleo, comercio y consumo; variables que dinamizan la economía de los países. Así mismo, estos organismos multilaterales, en sus investigaciones asocian la inclusión financiera, como mecanismo para dotar de liquidez al sector

y fomentar la inversión. Además han expuesto la necesidad de insertar y desarrollar la innovación y el emprendimiento, en las microempresas, como fuentes de apoyo para ofertar propuestas de valor (Productos y/o servicios) y alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

En líneas generales, se ha generado información estadística relevante, enfocada al diagnóstico del de la microempresa; no obstante, es necesario, fomentar la formalidad de estos establecimientos, en donde el microempresario, pueda diseñar su propio modelo o metodología de negocios, en cuyas bases su empresa por más pequeña que sea: **Cree, proporcione y capte valor**, Osterwalder y Pigneur (2010). Con esta introducción, se presentan los siguientes estudios realizados en relación a la gestión de la microempresa, en el orden internacional y nacional.

En ese contexto, en los últimos años, por ejemplo la CEPAL en el año 2009, con el propósito de aportar hacia la gestión formal de la microempresas, formula un **Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas**, cuyo enfoque es la situación de los países de Centroamérica. En el documento se resalta la importancia de las MIPYMES en sus economías, “en la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza” (p.5). Así mismos se observa que la participación en el aparato productivo y aporte al Producto Interno Bruto (PIB), es similar al escenario ecuatoriano, en donde este segmento representa más del 90% de la empresas y una contribución al PIB del 20% promedio.

En esa perspectiva, el manual señala que uno de los problemas relacionados a su tamaño, que enfrentan las MIPYMES es “la imposibilidad de realizar economías a escala al interior de la empresa, reduciendo los costos fijos de producción y/o precios de los productos finales, a fin de aumentar la competitividad” (p.8), en virtud de que a mayor producción, menor es el costo unitario, derivando un mayor margen de utilidad.

Si se relaciona, el aporte de la CEPAL, con el modelo del Lienzo (Canvas), éste aborda el primer gran componente, el de la **Infraestructura**, en el cual uno de los elementos relevantes es el de las alianzas que se pueden conformar en el mercado para conseguir beneficios; en esa óptica, el organismo multilateral, advierte la necesidad de incorporar plenamente las MIPYMES a la economía de los países, a través de la integración económica, cuyas alternativas son: La integración horizontal y la integración vertical. La primera tiene que ver con el Clúster, la Red y el Proyecto Territorial y la segunda con la posibilidad de integrarse hacia las grandes empresas. Respecto a este panorama la CEPAL en su manual concluye:

Las mencionadas estrategias entre MIPYMES no son excluyentes sino que se pueden y deben relacionar entre sí, de esta forma se espera que los proyectos territoriales realicen acciones a favor de la generación de clúster, los cuales prefieren el establecimiento de redes empresariales a su interior. Esto, con el objetivo de que las MIPYMES incrementen las ventajas con que cuentan debido a su estructura, captando también las ventajas de las grandes empresas, a través de la aglomeración colectiva, la cual suplirían las características de las cuales carecen las pequeñas firmas individualmente (Bianchi & Di Tommaso, 1998); este tipo de integración lograría lo que Marshall (1948) denominó “economías externas”, como contraposición a las economías de escala de las grandes empresas (p.41, 42).

El mismo manual, precisa que las Redes consisten en asociarse voluntariamente entre empresas del mismo sector y locación geográfica, que intereses comunes y complementarios, “sin perder la independencia, a fin de afrontar en conjunto problemas que les resultarían dificultosos de forma aislada, entre los que se destacan: Compra de insumos, contratación de consultorías especializadas, venta conjunta a fin de alcanzar economías de escala e instalación compartida de maquinarias de alto costo, entre otras relevantes” (p.42).

El estudio aunque no es un manual de gestión, también aborda ciertos componentes indispensables para preparar una metodología de gestión; en ese contexto, respecto a la **innovación**, ingrediente fundamental de la propuesta de valor del microempresario, destaca que el conocimiento es el insumo principal de nuevos esquemas de producción, apoyados por otros elementos y factores como los clúster³, “la interacción entre las universidades y centros tecnológicos con las empresas, y el grado de movilidad de los recursos humanos (Yoguel, 2005)” (p.39).

El manual, aborda a la MIPYMES en forma integral, inclusive anota las responsabilidades de la empresa privada, de los gobiernos centrales y seccionales, la academia, sus roles fundamentales para apoyar a este importante sector de la economía. Además el estudio, incluye indicadores de

³ “El clúster es una aglomeración importante de empresas de un mismo sector, ubicadas en una locación geográfica determinada y no muy extendida; pero que no necesariamente se encuentran relacionadas entre ellas” (CEPAL, 2009, p.42)

gestión, especialmente en el aporte que hace el sector por la reducción de la pobreza, generación de empleo y participación en el PIB.

De otro lado en España se genera un aporte en el año 2013, a través de varios talleres prácticos y documentados, con la participación de micro y pequeños empresarios, con el liderazgo y conducción de Lucía Banchieri, María Blasco y Fernando Planas, quienes utilizan la metodología del lienzo de Osterwalder, para la generación de modelos de negocios, a fin de auto evaluar la gestión de la micro y pequeña empresas catalanas en España. Este ejercicio resulta interesante porque los especialistas convocan al empresario, para que sea quién diagrama su propio negocio identificando sus debilidades, fortalezas y sus oportunidades y amenazas, haciendo un recorrido por los componentes del modelo de canvas, expuesto a la colectividad desde el año 2004.

El estudio exploratorio, de acuerdo a los autores, fue motivado por una investigación de Torrent y Sellens (2012), que ha demostrado que para el año 2010, el 50.1% de las empresas catalanas eran de servicios no intensivas en conocimiento, el 85.9% tenían menos de 6 trabajadores y el 82.6% de su estructura financiera correspondía a fondos propios. En ese contexto, la mayor parte de negocios correspondían a micro y pequeñas empresas, “con una propuesta de valor no intensiva en talento y con financiación propia y de family, friends and fools⁴, sin acudir a financiación externa” (p.479).

⁴ Las tres Fs, family los aportes se originan en los familiares del emprendedor; friends los recursos se captan de su círculo de amigos y fools, de personas desconocidas, que le apuestan al negocio por convencimiento de su retorno. Esto pone a prueba la capacidad de negociación del emprendedor.

De los talleres realizados, se han desprendido conclusiones que a pesar de que España es un país del primer mundo, explican problemas muy similares a los de Latinoamérica y Ecuador; en esa lógica, de entre otras se anotan las siguientes:

- Los emprendedores no disponen de información apropiada para tomar decisiones, en virtud de que son tomadas por intuición, en base a señales del mercado, de su saldo de efectivo, a pesar de tener conciencia de esta falencia, no han sentido la necesidad hasta ese momento. De otro lado, para el manejo contable y tributario contratan a profesionales para cumplir con las instituciones de control y fiscales; pero no con objetivo de generar información para la toma de decisiones.
- La economía de la población es crítica, hay un problema de desempleo que crece y que la mayoría de los emprendimientos son el resultado de la necesidad para sobresalir ante la crisis económica, social y política y no por oportunidad y “convicción”.
- Así mismo, los empresarios habían señalado que al constituir sus negocios, prepararon un plan de negocios (Business plan), ayudados por las instituciones de apoyo; sin embargo, estos servían para cumplir requisitos burocráticos y no se han utilizado como instrumentos de gestión de empresa.
- Los empresarios, han mencionado también que dudan de sus competencias técnicas y de gestión y creen necesario una capacitación previa para afrontar las funciones y

responsabilidades que han adquirido con sus stakeholders (actores sociales e interesados) como: Los proveedores, clientes, trabajadores, instituciones públicas y privadas.

Una aplicación técnica de los modelos de negocios, con los aportes teóricos de Michael Porter, Norton y Kaplan y Alexander Osterwalder, entre otros, ha planteado El Centro de Incidencia Ambiental de Panamá (CIAM), con el patrocinio de la CAF, sobre un **modelo de gestión empresarial para micro y pequeñas empresas en negocios verdes** en el año 2014, cuyas actividades económicas a emprender serían el ecoturismo, las artesanías, y los cultivos orgánicos. Las premisas del modelo son empujar a las empresas de modelos tradicionales a invertir en alternativas diferentes en donde el aprovechamiento de los recursos naturales de forma responsable y la inclusión social sean los pilares de sostenimiento de este proyecto.

La propuesta de modelos de negocios, es agresiva y completa, porque incluye una serie de factores y actores en las cadenas de valor, de tal manera que para el CIAM éstas, “comprenden el conjunto de actividades, actores clave y valor agregado del producto, necesarios para una oferta sostenible de bienes o servicios verdes en el mercado” (CAF, 2014, p.15).

El modelo, pretende incorporar a la economía, a toda la población, especialmente a las familias más pobres y nativas de los lugares donde se han identificado que son potencialmente atractivas para el turismo, por eso contempla la participación de microempresas, asociaciones de productores, cooperativas, pequeñas, medianas y grandes empresas a través de clúster y proyectos territoriales, escenario en el cual las empresas más grandes, jueguen su rol de

empresas anclas, al comprar los productos y/o servicios de los pequeños productores, para asegurar los ingresos de estas unidades productivas menores.

Igualmente, la propuesta contempla el financiamiento, la asistencia técnica y el acompañamiento, como actividades transversales, a cargo de la CAF, con el propósito de asegurar el éxito de las unidades productivas. Se contempla la participación del gobierno central a través de las normativas necesarias para facilitar el desarrollo de las actividades y a las universidades en los componentes de capacitación e investigación. En el área de gestión, han previsto la formulación de planes de negocios⁵ y el diseño del proyecto utilizando la metodología de marco lógico.⁶

En el mismo documento, se prevé que entre 25% de emprendimientos apoyados no tendrán éxito, el 50% de los proyectos no alcanzarán su sostenibilidad financiera en el largo plazo y 25% conseguirán el éxito deseado.

En nuestro país, para explicar la evolución del estudio de las microempresas, es preciso retroceder en el tiempo, hacia el año 2005, en el cual la USAID desarrolla una importante investigación que marca un hito en el estudio de la microempresa en Ecuador, con los objetivos

⁵ Es una herramienta de gestión, que contiene entre otros elementos principalmente: La idea para el emprendimiento, la naturaleza de la empresa, el plan de marketing, el plan de producción, la organización, el plan de finanzas, y el plan de trabajo. Jacques, Cisneros y Mejía (2011).

⁶ Es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientado por objetivos, metas, indicadores, actividades, insumos, medios de verificación, supuestos, Etc. (NORAD, 2004, p. 13).

de determinar el número de estos negocio en el sector urbano a nivel nacional y caracterizar al sector, para establecer la importancia y la participación en la economía del País.

De acuerdo al informe del estudio, se programaron tres actividades clave para su desarrollo: 1. Revisión de la información y documentación de los censos de 1990 y 2001. 2. Entrevista a profundidad a grupos focales y 3. Administración de una encuesta a nivel nacional sobre una muestra representativa de 17,738 microempresarios, del área urbana.

La investigación, permitió calcular el número total de microempresas del área urbana en el Ecuador, arrojando una cantidad aproximada de 646,084 negocios, los cuales generaban trabajo a cerca del 25% de la población económicamente activa (PEA) ocupada. Así mismo, se menciona que las ventas de las microempresas corresponderían aproximadamente el 25.7% del PIB ecuatoriano.

Igualmente, el estudio revela, información importante respecto a cómo se están gestionado los recursos de la microempresa y al medio en que se desenvuelven. Por ejemplo, la gran mayoría de establecimientos no reciben apoyo de instituciones públicas o privadas respecto a servicios de capacitación, asesoramiento técnico y financiamiento; en ese sentido, se menciona que es un sector relativamente aislado y que por sus limitaciones, tendría pocas posibilidades de crecimiento, más bien es segmento estable y que fundamentalmente genera autoempleo.

En esa misma línea, un gran problema que se devela, es la informalidad en que las microempresas desarrollan sus actividades económicas, pues más del 70% de unidades productivas no disponen de RUC (Registro Único de Contribuyentes) o RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano), un desempeño similar se observa en la obtención de permisos legales para su funcionamiento como patentes municipales y de organismos públicos de control. Este hallazgo podría ser la causa principal para el aislamiento de este significativo sector económico.

Respecto a las ofertas de valor (Productos y/o servicios), también se describe que la microempresa genera sus transacciones en medio de un mercado de marcada competencia, porque existen muchos negocios similares en el mismo territorio y poca demanda, evidenciando un insuficiente valor agregado en los productos que se comercializan, en donde los cliente principalmente es todo público y pertenecen al mismo sector en cual están ubicados las unidades económicas.

En el orden, del financiamiento de sus operaciones, el informe señala que los típicos rubros corresponden en su mayor porcentaje a las ventas, a los ahorros del microempresario y a préstamos que consiguen de familiares, amigos y prestamistas informales. En este escenario, existe baja predisposición para solicitar un crédito a bancos y cooperativas, porque los propietarios no cumplen los requisitos exigidos, consideran que las tasas de interés son muy altas y tienen temor a no cumplir con los pagos de acuerdo a la amortización de la deuda.

Siguiendo la misma temática del financiamiento, a través de las instituciones de microfinanzas (IMFs), se señala que de acuerdo a la Superintendencia de Bancos, habría un sobreendeudamiento del segmento (Microempresarios que han accedido al microcrédito), por lo que las IMFs deberían actuar con mucha cautela y deberían analizar adecuadamente al cliente para ofrecer los servicios acorde a sus necesidades, a su capacidad de pago y a las características del mercado.

En conclusión el estudio en análisis, ha sido utilizado como un referente, para investigaciones académicas de todo nivel de exigencia, en virtud de que es un trabajo a profundidad que hace un repaso consistente y confiable de la cadena de valor de la microempresa del País en forma desagregada; en esa línea, se hace referencia a sus recursos y actividades clave, propuesta de valor, clientes y mercado e ingresos y rentabilidad.

Si se analiza la temática, desde el eje de la información, alcance e importancia de la misma, el antecedente más trascendente, fue el VII censo de población y el VI de vivienda nacionales del año 2010, ejecutado por el INEC en noviembre 28 del mismo año. Además de contar con la población total de empresas, por tamaño, sector y actividad económica a nivel nacional (Urbano y rural), por provincia, cantón y parroquia, los resultados fueron procesados y puestos a consideración de las empresas públicas y privadas de la nación por un organismo oficial.

Los resultados desprendidos del censo, se constituyeron en la materia prima para que se estructure el directorio nacional de empresas y establecimientos, con un importante número de

variables, cuya base habría sido, las instrumentadas en el estudio de la USAID en el año 2004, agregando variables de investigación y desarrollo, cuidado ambiental y un exploración más profunda del talento humano que labora en el sector de la microempresa. En ese escenario, el Instituto de la Ciudad del DMQ, subtrae la data correspondiente al DMQ y prepara varias publicaciones caracterizando al sector objeto de estudio, y subrayando el rol y la importancia del mismo en la economía.

Entonces, la información del censo, se transformó en el insumo base para la preparación y formulación de planes, proyectos y programas, como también para el diseño de modelos, metodologías de gestión de la microempresa, planteamientos de recomendaciones y sugerencias, dejando claro que el conocer la realidad de una o más variables de estudio de forma completa, facilita el planteamientos de propuestas y estudios.

Un estudio más reciente, se publica en la Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF) de noviembre 2013, en la cual Luis Tobar⁷, en su investigación Competitividad de las Microempresas en Cuenca Ecuador, realiza un estudio exploratorio a una muestra de 342 unidades productivas en cinco ámbitos de los negocios: Administración, finanzas, mercado, producción y entorno, del cual obtiene los siguientes hallazgos:

⁷ Luis Tobar, es economista, docente titular de la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca, magister en economía, cursa un doctorado en la Universidad de León España.

- El desempeño administrativo alcanza el 46%, con un marcado desenvolvimiento en la informalidad (93%), condición que les impide acceder a beneficios o programas gubernamentales y de organismos gremiales, según el autor. No obstante, una fortaleza es su actitud o predisposición al cambio, concluye el mismo autor.
- En la dimensión del mercado, su desempeño se manifiesta por una baja utilización de las TIC's, sus clientes están ubicados fundamentalmente el mercado local, frente a la posibilidad de expandirse y abrir nuevos mercados, ha señalado los microempresarios que su principal barrera es el precio de sus producto y/o servicios. Concluye el autor que esta dimensión es la de menor desempeño (43%).
- La producción es el ámbito mejor puntuado (55%); sin embargo, se ha detectado desconocimiento de sistemas de control de calidad, apenas un 34% de los microempresarios conocen algo sobre seguridad y salud ocupacional, es evidente el predominio de la mano de obra en los procesos productivos, su volumen de producción se ha reducido debido a la ausencia de innovación de los procesos productivos, subraya el autor. Además se abastecen de materias primas nacionales y no tienen problema en llegar a sus proveedores.
- Al referirse al entorno, el microempresario cuencano, ha manifestado que el entorno en el que se desenvuelven no es el adecuado, les preocupa la calidad de los servicios básicos, la seguridad interna y el clima político.

Acerca del ámbito financiero, la investigación, evidencia que un alto porcentaje de bancarización⁸, por lo que el 85% de los encuestados han mencionado tener una cuenta de ahorros. El 54% no tiene registros contables, esto impide que conozcan la rentabilidad que sus productos y/o servicios generan, siendo el índice del 76%. Así mismo, el 54% ha tenido acceso al crédito, especialmente por intermedio de cooperativas de ahorro y crédito.

2.1.2 Liquidez.

En lo que corresponde a la gestión de la liquidez de las MIPYMES, Wilson Mariño, ecuatoriano, docente universitario y consultor internacional, publicó en el año 2013 el libro **Modelo de Gestión de Liquidez Centuria**, mismo que se soporta en cuatro grandes componentes: La planificación, cuyo responsable es el talento humano capacitado y apoyado por las TIC's; la gestión operacional, actividad que debe desarrollarse con absoluta eficiencia; la gestión comercial, responde a una estrategia de mercadeo, de cumplimiento de metas en ventas, del retorno oportuno de las cuentas por cobrar y de la satisfacción del cliente; y, gestión y control financiero, estas dos últimas tareas se facilitan, si la gestión de planificación, de operaciones y comercial se cumplen eficazmente. Entonces la gestión acertada de las actividades mencionadas, generan la liquidez y rentabilidad deseados.

⁸ De Nigris (2008), soporta la concepción de bancarización como las relaciones estables y amplias entre las entidades financieras y sus usuarios, respecto del conjunto de los servicios financieros disponibles (Morales y Yáñez, 2006).

El autor en una entrevista para la revista económica Líderes del periódico nacional El Comercio⁹, formula ciertas reflexiones relacionadas con el Modelo en alusión, y expresa que las grandes empresas no tienen mayores problemas de liquidez; en cambio, señala, que el problema aparece en la mediana empresa y se agudiza en la pequeña y con mayor fuerza en microempresa. Mariño, ilustra por ejemplo que las empresas pagan a sus proveedores de contado a un plazo muy corto, mientras que éstas venden sus productos a 30, 60, 90 días, esta condición ya deriva en una gran brecha.

En esa misma lógica, lo propio ocurre con los inventarios, muchas veces los proveedores exigen la compra semanal o mensual de un cupo determinado, aun cuando la rotación de la mercadería es lenta, esto hace que el dinero invertido, se contabilice en las cuentas de inventarios y cuentas por cobrar, en tanto que la cuenta bancaria no dispone de recursos suficientes para afrontar las obligaciones tributarias, patronales, con proveedores, operacionales, entre otras. El autor, señala que una estrategia de expansión y crecimiento también puede provocar problemas de liquidez, si no se toman las precauciones necesarias.

Frente a esta problemática el autor recomienda en la misma entrevista, algunas estrategias desprendidas del Modelo de Gestión de Liquidez Centuria, en virtud de que normalmente frente un nivel de liquidez insuficiente, los gerentes recurren a préstamos o sobregiros bancarios, solicitan

⁹ Revista Líderes. Recuperado en mayo 10 de 2016. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/emprendedores-ecuador-negocios-publicacion.html>

aplazamiento de pagos a sus proveedores, incluso acuden a prestamistas informales. Las cinco herramientas que Mariño, propone son:

- “Realizar un buen diagnóstico de la liquidez empresarial”, en función de los movimientos de entradas y salidas de efectivo de la cuenta bancaria y no de los balances.
- Análisis de sus cuentas por cobrar, cupos y plazos, a fin de determinar si la política de crédito, responde a las necesidades y giro del negocio.
- Revisar el desempeño de la gestión de cobranzas, para identificar fallos y hacer más eficiente la recuperación de cartera.
- Gestión de los inventarios, esto depende de la actividad económica; sin embargo, es preciso comprar y mantener stocks óptimos tanto en cantidad como en variedad y fechas de caducidad si corresponde.
- “Monitoreo permanente de la liquidez”, por principio de control, es obligatorio revisar permanentemente los saldos de la cuenta bancaria.

Como otro antecedente y con la premisa de que la liquidez, es una consecuencia de la gestión de los recursos y principalmente de los ingresos generados por la venta de los productos

y/o servicios, se aborda el origen del financiamiento de las MIPYMES, en esa lógica, la CEPAL en su Manual de la Micro, pequeña y Mediana Empresa, publicado en el año 2009, que ya fue analizado en el ámbito de la metodología de negocios, explica que el empresario, soporta todavía una importante barrera para el acceso del crédito, porque no dispone de activos suficientes a fin de garantizar una obligación financiera, menciona también que no hay una oferta adecuada de productos y servicios y servicios financieros y que en muchos casos las tasas de interés son onerosas.

Frente a esta realidad, remarca la CEPAL que el gerente/propietario normalmente hace uso de sus propios recursos, de ahorros y de sus utilidades para invertir en su negocio, que de hecho esto no es malo; sin embargo, es un techo, que no le permita crecer más allá de sus posibilidades, lo que se convierte en un factor ciertamente negativo, aunque en la microempresa se suele recurrir a préstamos de consumo, a familiares, amigos y los prestamistas informales, éstos últimos imponen sus condiciones totalmente desfavorables al microempresario y se empiezan a asumir riesgos de iliquidez al corto tiempo y otros propios de la informalidad.

En el mismo informe se explica que conforme a Milesi y Aggio (2008), las fuentes de financiamiento de las MIPYMES se clasifican, en el siguiente orden de importancia: 1. Recursos propios, 2. Banco privados, 3. Proveedores, 4. Bancos Públicos, 5. Clientes extranjeros (MIPYMES que exportan), 6. Programas públicos de apoyo a la innovación individuales, 7. Clientes nacionales, 8. Programas públicos de apoyo a la innovación asociativos. 9. Fundaciones y 10. Otros. Frente a este portafolio de alternativas de financiamiento en Ecuador, las cooperativas

de ahorro y crédito (COAC), ofrecen financiamiento a las MIPYMES a través de sus líneas de crédito y tienen importante aceptación del este segmento empresarial.

Además se hace una diferenciación necesaria y oportuna, cuando describen que Zamora y Sancho (2008) advierten que las micro y pequeñas empresas (MyPEs), solo tienen acceso a créditos de consumo, de prestamistas y de instituciones de microfinanzas (IMF), mientras que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen acceso a créditos de la banca, por lo que las pequeñas empresas tienen acceso a financiamiento por ambos lados, por lo que se considera acertada esta puntualización. Respecto a esta situación, es conveniente anotar que en Ecuador, la banca dentro de su portafolio de productos y/o servicios cuenta con líneas de crédito para el sector de la microempresa específicamente.

Añadiendo otro antecedente de la gestión financiera y liquidez, se analiza un planteamiento de Contreras, López y Molina (2011), resultado de una investigación exploratoria a 418 MIPYMES del ayuntamiento de Celaya en el Distrito Federal de México, sobre el emprendimiento y dimensiones sociales y culturales de las MIPYMES, en la que para explicar la dinámica empresarial, relacionan las principales áreas de la empresa como: La producción, el talento humano, mercadeo, finanzas y administración, con los diferentes capitales que tiene la empresa, a los que ellos denominan: Capital tecnológico, capital cultural, capital simbólico, capital financiero económico, capital comercial, capital social y capital ecológico.

En esa perspectiva, los autores señalan que el capital tecnológico, entre otros elementos está compuesto por las TIC's, capacidad de producción y la capacidad de innovar. El capital cultural, en cambio aglutina el nivel académico, la experiencia en el giro, la cultura organizacional y repiten la capacidad de innovar. El Capital simbólico, mencionan obedece al reconocimiento del mercado, valores y principios, posicionamiento, certificaciones y estándares de calidad. El capital financiero, lo valoran como un mecanismo fundamental para la operación de los negocios, generar rentabilidad y preservación de todas las formas de capital.

En esa misma línea el capital comercial, es definido de acuerdo a la investigación en referencia por Bourdieu (2001:222) como el “referido a la fuerza de venta, y que obedece al dominio de las reglas de distribución (Almacenamiento y transporte) y los servicios de marketing y posventa. Sobre el capital social los autores enfatizan que es una “reserva de saberes tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas como para producir de manera colectiva”. El capital ecológico no lo citan; sin embargo, tiene que ver sobre responsabilidad sobre a preservación de la naturaleza y el ambiente.

Con esta breve contextualización, los autores advierten que las finanzas y la liquidez, pueden ser una consecuencia de la interacción de los distintos capitales; no obstante, los principales capitales con los que se relaciona en la microempresa es el capital tecnológico, el capital financiero económico y el capital comercial; es decir, el éxito radicaría en la adecuada combinación de los recursos de cada uno de los capitales, para obtener los ingresos y la rentabilidad necesarios que la microempresa requiere para su buen funcionamiento; sin embargo, además de lo reseñan los

autores, se considera que el capital cultural es clave, ya que trata sobre los hábitos, costumbres, valores, conocimiento y capacidad de gestión.

Un aporte adicional, relativo a la gestión financiera y liquidez de la microempresa, desarrolla Patricia Vinuesa en su tesis de grado de la maestría en dirección de empresas, de la UASB, titulado “Análisis y propuesta de mejora de la gestión financiera de las microempresas comerciales de acumulación ampliada¹⁰ de la ciudad de Quito” en el año 2014.

En esa lógica, la autora tras una investigación a una muestra de la población de microempresas de acumulación ampliada del área urbana del DMQ, tomando como universo los resultados del censo económico de población y vivienda del INEC del año 2010, formula un planteamiento para mejorar la gestión financiera de este segmento de microempresas, partiendo de la generación de información a través de los estados financieros del estado de resultados, balance general, control de auxiliares de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la preparación de flujos de efectivo de acuerdo a las entradas de ingresos y las salidas de dinero conforme a las fecha de vencimiento, soportado este movimiento en los ingresos derivados de las ventas.

¹⁰ Negocio que tiene la capacidad de excedentes aunque en cantidades menores y se presenta uso de mano de obra calificada y especializada con cumplimiento de pago de salarios mínimos, CEPESIU (2001). En el Ecuador el SFN a estas microempresas otorga créditos en el caso de que su saldo adeudado en microcréditos a la entidad SFN sea superior a \$10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada, SBE (2015).

En la propuesta señala que se debe mantener un equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo, para lo cual es necesario definir políticas de gestión, aplicarlas y construir indicadores de gestión para controlar los saldos de cada una de las cuentas del capital de trabajo (Caja-bancos, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar), además es importante incluir en el análisis y gestión las cuentas de gastos operacionales y no operacionales. Igualmente la autora describe que el monitoreo de los saldos de la cuenta bancaria debe ser diario; también se debe fomentar los pagos en efectivo, consiguiendo algún descuento y realizar una gestión de cobranza preventiva, por lo menos con dos semanas de anticipación para evitar problemas en la disponibilidad de fondos.

Dentro de los índices de liquidez, plantea el de la relación del activo corriente y el pasivo corriente, cuyo resultado debe ser mayor a uno (1), como indicador de que la microempresa está en condiciones de afrontar las obligaciones a corto plazo, sin problema alguno. En la misma tesis, se recomienda el pago de comisiones para los colaboradores que apoyen en la recuperación de cartera como incentivo, para que la gestión sea más efectiva; sin embargo, podría resultar contraproducente en el momento que se deje de pagar esta comisión por cualquier circunstancia, por eso es indispensable definir las funciones y responsabilidades de cada cargo y establecer la remuneración variable de acuerdo a la naturaleza del puesto.

Uno de los requisitos para aplicar esta propuesta debe ser el de separar las finanzas del negocio con las finanzas personales, esto permitirá un control eficiente de sus operaciones, porque de lo contrario, las políticas y controles que se implementen, no tendrán los efectos deseados.

Complementariamente a esta condición, otra es que se registren absolutamente todas de cada una de las transacciones relacionados con el negocio ya sea en la contabilidad o en los registros manuales y/o electrónicos que disponga el microempresario, in situ; es decir, en el momento que se ocasionen. Concluye, la autora planteando la necesidad de realizar un cuadro de caja diario para conocer el monto de ingresos vendido y depositar inmediatamente en las cuentas corrientes o de ahorro que disponga el microempresario.

Es conveniente abordar dentro de esta revisión el crédito tributario y su incidencia en la liquidez de la microempresa, ya que podría representar un monto de recursos apreciables dentro del capital de trabajo. Es este contexto, Javier Molina de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador (FLACSO) en su tesis de la Maestría de Economía, Mención Gestión Empresarial en el año 2010, desarrolla un estudio “Crédito Tributario el problema de liquidez en las empresas”. Antes de referir las conclusiones a las que llegó el autor, es inherente una revisión sucinta de la base legal del crédito tributario; en esa lógica, el SRI, en su portal Web, describe:

El crédito tributario se define como la diferencia entre el Impuesto al Valor Agregado (IVA) cobrado en ventas menos el IVA pagado en compras. En aquellos casos en que la declaración arroje saldo a favor (El IVA en compras es mayor al IVA en ventas), dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.

En la misma temática la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) que regula el ámbito tributario del País, en su artículo 68 respecto a la liquidación del IVA puntualiza, “los sujetos

pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas. Del impuesto líquido de deducirá el crédito tributario”.

El artículo 69 de la misma ley, explica respecto al pago del impuesto que:

Cuando por cualquier circunstancia evidente se presuma que el crédito tributario resultante no podrá ser compensado con el IVA causado dentro de los seis meses inmediatos siguientes, el sujeto pasivo podrá solicitar al Director Regional o Provincial del Servicio de Rentas Internas la devolución o la compensación del crédito tributario originado por retenciones que le hayan sido practicadas. La devolución o compensación de los saldos del IVA a favor del contribuyente no constituyen pagos indebidos y, consiguientemente no causarán intereses.

Con esta aproximación teórica, el autor de la investigación abordada, concluye que apenas “el 6% de los contribuyentes activos incluyen en sus declaraciones del IVA acumulación del crédito tributario por efectos de retención del impuesto.” En este mismo orden, el autor menciona que:

El indicador de liquidez o razón de prueba súper ácida evidencia una mejoría del mismo al incluir como parte de sus flujos de tesorería los valores que por concepto de retenciones del IVA se encuentran acumulados en el activo corriente, resultado que confirma que esta acumulación produce pérdida de liquidez en las empresas.

En general se ha considerado relevante analizar la gestión del crédito tributario, ya que el microempresario del DMQ, conforme a los resultados de la administración de la encuesta desconoce su concepción y tratamiento, a pesar de que podría significar valores importantes en el activo corriente, pendientes de reembolso o aplicación. Estas variables, no gestionadas afectan de forma sensible a la liquidez de la microempresa.

Se presentan otras variables que obligadamente deben formar parte de la metodología de negocios planteada, como el ahorro y la inversión; de otro lado el sector proyecta una preocupante informalidad, problema que quizá es uno de los más complejos de resolver. Asimismo, otros requisitos que son indispensables insertar de manera definitiva en la gestión de la microempresa son la innovación y emprendimiento; de tal manera, que esta serie de elementos se transformen en un factor diferenciador en la creación o en los negocios en marcha.

En ese escenario, el BID (2015), se refiere a que es primordial fomentar el ahorro y la inversión en América Latina y el Caribe y sostiene que “si bien los detalles sobre los mecanismos que impulsan la relación son complejos, la evidencia empírica muestra que, el aumento del ahorro es una condición necesaria –aunque no suficiente- para el incremento de la inversión.”. Complementa el organismo multilateral, que es esencial que se busquen las mejores condiciones para invertir en proyectos altamente productivos y de interés nacional. Esto que se ha mencionado a nivel de las naciones, se puede aplicar en el ambiente de la microeconomía y por supuesto en el sector de la microempresa.

El BM (2012), define la informalidad “como la actividad económica que no cumple íntegramente con las exigencias reglamentarias, fiscales o legales, pero que, por lo demás, sería legal.”. En el Ecuador, según esta investigación, el cumplimiento del marco regulatorio es totalmente desigual entre las empresas y normativas, donde las empresas no totalmente formales ni totalmente informales. En esa lógica, el mismo estudio destaca que hay un mayor cumplimiento en la obtención del RUC y a exigir facturas por sus compras, le siguen con un menor porcentaje de cumplimiento las patentes municipales y permiso del Cuerpo de Bomberos y enfatiza que el incumplimiento de la normativa laboral es significativamente menor que los otros requisitos citados.

Finalmente, tópicos que los últimos años en todos los niveles ha tomado protagonismo es la innovación y el emprendimiento, frente a lo cual la CAF en su estudio Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva, del año 2013, enfatiza que el problema no es que no haya aptitud para el emprendimiento e innovación, sino que estos talentos no han sido adecuadamente canalizados, por el insuficiente capital o porque no se encuentra mano de obra de calidad. Sin embargo, resalta el informe que el análisis no solo debe enfocarse en “porqué los potenciales emprendedores innovadores con alta capacidad no logran concretar sus proyectos, sino porqué aquellos emprendedores de baja capacidad toman decisiones de abrir sus propios negocios en lugar de transitar hacia el empleo asalariado.”

Una vez repasados los antecedentes del problema, es determinante, señalar que para diseñar una metodología de negocios, capaz de volver sostenible y sustentable una microempresa, es necesario

la aplicación de tres elementos de forma transversal y permanente, estos son: El conocimiento, la creatividad la innovación y el emprendimiento, apoyados por las TIC's.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Metodología de negocios.

Es preciso partir de la concepción de un modelo de negocios; en ese sentido, Osterwalder y Pigneur (2010), describen el fundamento lógico de cómo una organización crea, entrega y captura valor”, proceso que contempla nueve módulos, dividido en cuatro bloques, que esquematizan el flujo de recursos y acciones, la propuesta de valor, relaciones con el cliente y canales de comercialización y segmentos de mercados y los ingresos que nos permiten identificar los costos y la utilidad; así como también las interacciones de estos elementos, en la *Figura II*, se visualiza lo referenciado.

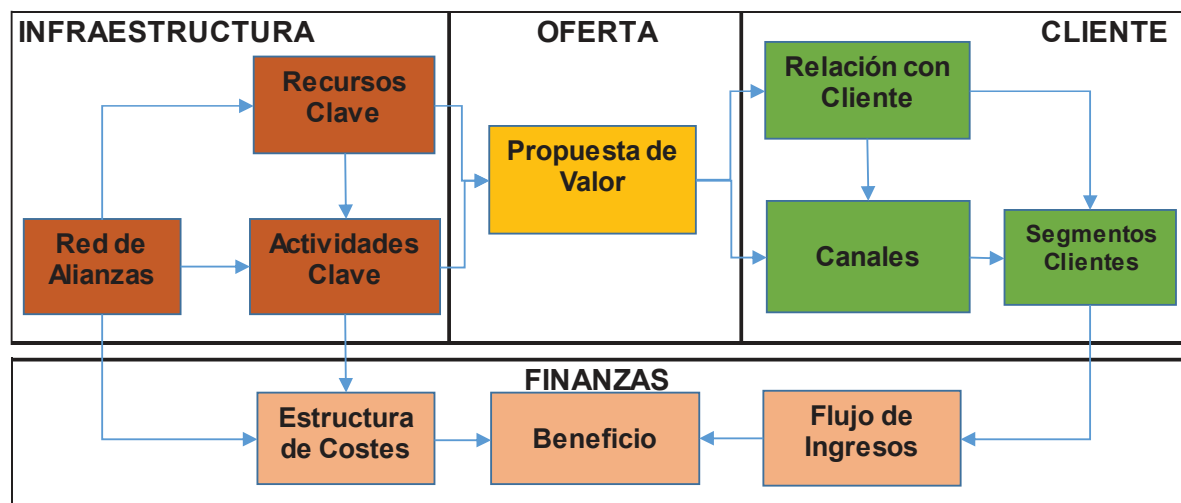


Figura II. Modelo del Lienzo (Canvas) de Osterwalder y Pigneur (2010), herramienta utilizada para diagnosticar y modelar la gestión de una empresa.

Elaboración y edición: El Autor

Su concepto no es muy común; sin embargo, su origen está en la gestión del conocimiento; en ese marco, Coria, Pastor y Torres (2013) señalan que “la **metodología** está compuesta por todos los procedimientos escrutables, pertinentes, es decir, todos los procedimientos dirigidos por las reglas que arrojan conocimiento objetivo y que pueden justificarse tanto teórica como empíricamente” a fin de aplicar en la gestión de los negocios, como herramienta de toma de decisiones cuyo propósito es de incrementar la probabilidad de éxito de los mismos.

En ese escenario, es oportuno abordar a la **microempresa**, según Mahill y Meyer (2004), expresan:

Es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicios que tiene menos de 10 empleados, 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 aprecio; y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar.

En ese marco el **microempresario** es el gerente/propietario del negocio, quién necesita potencializar o desarrollar un espíritu **emprendedor**, frente a lo cual Wilson Araque, Director de del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito (UASB) que “emprender es una acción que convierte una idea en hechos reales generadores de hechos positivos tanto para el emprendedor como para el resto de la sociedad”¹¹

Pues bien, el emprendedor de entre otros atributos, debe poseer los siguientes, en función de un enfoque de Flor (2011):

Se considera la productividad como resultado de la calidad, el servicio al cliente es el objetivo principal del negocio, la mejora continua es una política y actividad del negocio, el entorno es analizado constantemente, piensa a corto y largo plazo, crea productos lo más factible con innovaciones (flexible, creativo, abierto a ideas) y servicios según los deseos de los clientes, la administración de su negocio es formal y realista, controla y evalúa permanentemente la marcha de su negocio, la organización de su empresa es clara y con líneas de autoridad, sus planes y políticas son desarrollados y escritos, piensa global y actúa localmente, una crisis es un factor de aprendizaje (p. 33 y 34).

¹¹ Araque, Wilson. Cómo estimular la creatividad y la innovación en emprendedores. Recuperado el 22 de marzo de 2016. Disponible en

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/VIII%20Foro%20emprendedor%20wilson%20araque.pdf>

En este mismo orden, el microempresario también debe fortalecer y desarrollar su calidad de líder por lo que, Maxwell (2008) menciona que la comunicación, el reconocimiento y la influencia son atributos esenciales, también señala que la principal responsabilidad del líder es capacitar a otros para hacer el trabajo, además manifiesta que los seguidores esperan cuatro cosas de sus líderes: Honestidad, competencia, visión e inspiración.

Igualmente, en el libro de Porter (2006), titulado Estrategia y ventaja competitiva, plantea su **Cadena de Valor**, en la cual gráficamente se demuestra las actividades, recursos y medios clave para poner a una empresa en marcha; en ese sentido, denomina actividades primarias a las de: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y asistencia técnica; en tanto que en las actividades secundarias o de apoyo están: Aprovechamiento, desarrollo de la tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa, en ésta última por ejemplo estaría finanzas y contabilidad. Con el accionar de esta cadena genérica, se pretende entregar un producto y/o servicio, a clientes de un segmento de mercado, satisfaciendo sus necesidades, lo que permite generar ingresos con un margen de utilidad adecuado.

En la misma temática, César Álvarez Falcón, PhD de la Universidad de París, en generación de negocios, hace énfasis como pilar fundamental la innovación:

Las innovaciones en los modelos de negocios son cada vez más necesarias en la economía actual, en donde todos los sectores son muy dinámicos. Encontrar el modelo de negocios adecuado resulta

una ventaja competitiva para las empresas. Aunque en varios casos las empresas parecen funcionar con éxito, esto no indica que tengan claro su modelo de negocio, es decir, trabajan pensando en el corto plazo y no tienen una visión de futuro sobre cómo mantener o incrementar los ingresos que se tienen en el presente. (p. 7)

De otro lado, el profesor Georgy A. Llorens Bueno, en su artículo “Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios” (2010), recoge elementos esenciales de la concepción de modelo de negocios planteada por Christoph Zott y Raphael Amit, en la que se menciona que “es un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo” (p.9) y complementan proponiendo que “para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema” (p.9), que ponen en evidencia el esquema de cadena de valor planteada por Porter, Michael, que se sustenta en los procesos misionales (Productos y/o servicios, en los procesos gobernantes (Propietarios, nivel gerencial) y los procesos de apoyo (Finanzas, Talento humano, Tecnología e información, Etc.).

El aporte que estos dos autores últimos incorporan elementos para la metodología de negocios, que ellos denominan:

1. Novedad; es decir la ventaja competitiva o factores diferenciadores.
2. Look-in, incorporar a los stakeholders como parte del modelo.
3. Complementarios, enfocado al trabajo en equipo.
4. Eficiencia, reducir costos y definir acertadamente responsables y actividades.

Es interesante, esta definición, porque la presente investigación, pretende también identificar la necesidad de que la gestión de la microempresa entre en el campo holístico, en donde el Gobierno del Estado, los organismos gremiales, instituciones de apoyo en capacitación y financiamiento, la propia universidad trabajen juntos y desplieguen una propuesta efectiva de apoyo hacia el desarrollo de la microempresa en el País.

Desde un estudio mucho más de estructura los autores Vicens, Lorenzo y Grullon, Sergio, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su documento de debate No. IDB-DP-202 Innovación y emprendimiento, Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor (2011). Señalan que la base para desarrollar un modelo de negocios, es la formación al emprendedor, que permita conocer los ambientes internos y externos de los negocios, a través del aprendizaje de la doctrina, estudio de casos, simulaciones y la observación; advierten que, se debe salir al mercado en la búsqueda de información para fomentar “el análisis de mercado, sectores y tendencias, entender al consumidor-usuario, los canales, los competidores y a los proveedores” (p. 15), elementos que son parte de un modelo de negocios.

2.2.1.1 Infraestructura.

En la sistematización de variables, se ha utilizado como herramienta para su desarrollo el lienzo que proponen Osterwalder y Pigneur (2010), por lo que para explicar esta temática el marco de referencia serán los postulados de los autores en mención; de cualquier forma la infraestructura

corresponde a los recursos, medios, actividades clave y redes de contactos que la empresa necesita para su funcionamiento.

En ese entorno, están los recursos clave, que son los que empresa necesita para cumplir su misión o razón de ser, en esa línea, se mencionan a los recursos físicos que se registran a través del activo, el recurso talento humano que es el que le hace un ente vivo a la organización, además sin el financiamiento tampoco se podría poner a la empresa en marcha. Igualmente otro recurso importante es el intelectual, por ejemplo las patentes, las marcas, los derechos de autor y la información generada por la empresa, entre otros elementos.

2.2.1.1.1 *Dirección y alianzas.*

La empresa necesariamente debe tener su entorno social y una red de contactos fuerte para su supervivencia y desarrollo; en este marco, Jacques, Cisneros, Mejía (2011) en su libro Administración de PYMES, referencian a Julien (2005), autor que segmenta a las redes en: Red personal, red de negocios y la red de información. En la primera se agrupan colegas, amigos, socios; la segunda aglutina clientes, proveedores, distribuidores y la tercera se relaciona con los contactos de universidades, centros de investigación, centros de productividad, Etc.

En esas circunstancias es fundamental desarrollar adecuadas y fructíferas relaciones con los proveedores, le permitirán al empresario conseguir todos los insumos o productos que necesite, conforme a las características mínimas que establezca. También los socios que inyectan capital e

invierten en el mismo negocio, genera una alianza fundamental a la hora de conseguir financiamiento y buscar crecimiento a fin de ampliar el mercado. Por cierto, para el microempresario, es preciso agremiarse, asociarse con instituciones de públicas y privadas en las que se incluyen las universidades con el propósito de conseguir apoyo y soporte en la gestión de sus emprendimientos.

Indicadores

Al ser un indicador un valor o medida que permita, determinar de forma cuantitativa y objetiva el cumplimiento de objetivos y metas, el estudio planteado va en la búsqueda de cómo dirige y gestiona el microempresario su negocio, en virtud de que “los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: Lo que no es medible no es gerenciable y el control se ejerce a partir de hechos y datos” (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2004, p. 41). En esa lógica, los datos que se pretende obtener son:

- a) **Socios**, personas que se han unido al microempresario aportando recursos físicos, económicos y talento humano, lo que le hacen también propietario del negocio en la medida de sus aportes. La sociedad en la microempresa puede generarse con parientes, amigos y eventualmente con inversionistas privados. Profundizando, Osterwalder y Pigneur (2010) “exponen que las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio” (p. 8), por ejemplo reducir riesgos o conseguir recursos, pueden ser los motores de estos vínculos.

- b) **Proveedores**, aquellas personas naturales y/o jurídicas que suministran los insumos o productos para el giro del negocio; por lo tanto, se requiere fomentar buenas relaciones comerciales, manejando negociaciones adecuadas, en las que los factores de calidad, precio, ubicación, el crédito, promociones y asesoría, se deben observar como los principales (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2009).

- c) **Instituciones de apoyo**, si bien es cierto que hay instituciones importantes en el medio como los gremios, las cámaras, instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales, la misma academia, se quiere saber en qué nivel de conexión trabajan con la microempresa.

- d) **Planificación**, a pesar de que los negocios en la microempresa son muy pequeños, adoptando cierto grado de planificación, ejecución y seguimiento de sus actividades, se reduciría el riesgo operativo e impulsaría una existencia a largo plazo; ya que se trata de la más importante de las funciones administrativas, en donde se tiene que decidir qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer y cuándo hacerlo, esto involucra regularmente a las áreas de producción, mercados, finanzas y personal (Anzola, 2010).

- e) **Ventas**, siendo la función de ventas en torno a la cual, giran las demás funciones de la empresa, es imperativo que se ejercite un adecuado ejercicio de planeación, que permita definir los productos y/o servicios, la demanda, los precios, los canales de comercialización, medios de publicidad, y una permanente investigación del mercado para recopilar, organizar y analizar información (Anzola, 2010), con el propósito de que los

volúmenes e importes de ventas se cumplan. Todo esto sirve para controlar si la empresa está en perspectiva o tiene problemas y que acciones y decisiones se requieren tomar para sostener el emprendimiento.

- f) Clientes,** son los aliados estratégicos de una empresa, ya que ellos compra los productos y/o servicios, para satisfacer sus necesidades y permiten el retorno de los recursos financieros con un margen de utilidad y para esto hay que construir buenas relaciones con clientes, a través de un servicio apropiado, respuestas inmediatas y eficaces, generando empatía y confiabilidad (Longenecker et al., 2009).

2.2.1.1.2 Gestión del talento humano.

En relación a los recursos clave, se define como imprescindible el talento humano, porque es aquel, que le da el carácter de un ente vivo a la empresa y además es el responsable de la buena marcha de la misma, de la permanencia en el tiempo y de generar beneficios propios y para la comunidad. Tal es así que, los colaboradores empezando por gerente-propietario han de fortalecer sus competencias duras y blandas, adaptadas al perfil de cada cargo; por eso, es necesario definir roles, funciones y responsabilidades por más empresa pequeña que sea, para que el trabajo organizado y planificado por actividades y tareas clave, se ejecuten de forma eficiente en función de los objetivos y metas de la microempresa.

Además la microempresa como cualquier organización es un ente eminentemente social; en ese contexto, Chiavenato (2007) manifiesta lo siguiente:

Es un sistema que concentra varios grupos de interés (Stakeholders) con los cuales establece sus relaciones. Estos grupos de interés son personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, Etc. (p. 20).

Indicadores

Se piensa que en la microempresa debe haber talento y futuro; de tal manera que, el ser humano le apuesta al emprendimiento como una forma de vida, en puede crecer y desarrollarse como en cualquier otra empresa pequeña, mediana o grande.

- a) **Personal con contrato**, siendo la microempresa una empresa regularmente familiar; en la cual, trabajan los padres e hijos. El Código de Trabajo, exige formalidad, siendo mandatorio la celebración de un contrato de trabajo con todos los colaboradores, mismo que será inscrito en el Ministerio de Trabajo.

- b) **Colaboradores afiliados al IESS**, desde el primer día de trabajo el colaborador debe ser afiliado al IESS, a fin de que se generen los aportes personales y patronales y se pueda hacer uso de todos los derechos estipulados en el Código de Trabajo, un ejemplo es la atención médica.

- c) **Estructura organizacional**, aunque por su tamaño la estructura administrativa es simple; no obstante es importante que se organice el equipo de trabajo identificando sus líderes y ciertas líneas de coordinación; ya que, como dice Bauer (1993), una dimensión reducida en la empresa no implica la ausencia de complejidad, juicio de valor tomado de (Jacques et al. 2011) y peor aún inexistencia de estos requisitos de funcionamiento.

- d) **Funciones y responsabilidades**, la definición clara de roles, actividades y responsabilidades a cada colaborador, generan compromiso y se facilita el trabajo de forma coordinada y eficiente. Para lo cual es indispensable que el microempresario se organice; es decir, tarea a través de la cual dispone el trabajo y se asigna entre el personal, como apoyo hacia la consecución de sus objetivos (Anzola, 2010).

- e) **Nivel académico**, es conveniente saber el perfil académico y de experiencia en el negocio, para fomentar la preparación y el aprendizaje en el orden formal a través de las instituciones educativas, esto puede marcar una inflexión entre el emprendimiento tradicional con el nuevo emprendimiento que tiene matices de innovación y creatividad a fin de que el microempresario se convierta en un verdadero administrador, quien planea y organiza el trabajo (Jacques, 2011).

- f) **Actividades complementarias del gerente/propietario**, es importante identificar al menos alguna actividad que realice el microempresario además de dirigir su negocio, por ejemplo estudios, algún deporte, incluso si también presta sus servicios en relación de dependencia a la empresa pública y privada del País.

- g) **Incentivos por cumplimiento de metas**, si se dispone de un equipo de trabajo, en donde se ha definido las funciones y responsabilidades, objetivos y metas es menester que se manejen retribuciones por el buen trabajo, ya que esto mantendrá motivado al colaborador. En ese contexto, aparece la remuneración variable¹², que no encarece el costo, sino que se autofinancia por el incremento de la productividad y la reducción de costos (Chiavenato, 2007) y el mismo autor señala que la remuneración variable, “resume todas las exigencias que afronta un trabajador moderno, porque obliga al profesional a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor”.
- h) **Actividades fuera del lugar de trabajo**, las actividades de integración, son un componente sustancial para conocerse, para compartir logros y conmemorar acontecimientos, por ejemplo: La navidad, el día de la mujer, el día del trabajo, en fin durante el año, se dispone de un buen número de fechas importantes. Entonces, esto transformará a la microempresa en el mejor lugar de trabajo. Todo esto es parte de la cultura organizacional¹³, que también comprende la satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización (Chiavenato, 2007).
- i) **Formación y capacitación**, el aprendizaje continuo debe ser el aliado permanente del microempresario, en el medio existen diversas alternativas, incluso para aquella gente que

¹² Remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (mensual, trimestral, semestral, anual, Etc.) a favor del trabajador (Chiavenato, 2007) por el cumplimiento de sus objetivos y metas, concernientes a sus funciones y responsabilidades.

¹³ Cultura organizacional, “es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización” (Chiavenato, 2007, p. 85).

tiene baja escolaridad; en ese sentido, Jacques (2011), señala que hay que capacitar al personal para seguir siendo competitivos y conservarlos.

- j) **Seguridad y salud ocupacional**, el Código de Trabajo, obliga a implementar y legalizar el reglamento de higiene y seguridad a medios colectivos de más de 10 trabajadores en el Art. 434; sin embargo, para las empresas de menos de 11 trabajadores, es necesario la implementación de un plan mínimo de prevención de riesgos¹⁴, de acuerdo al Ministerio de Trabajo.

- k) **Seguro médico aparte del IESS**, este evento puede ser escaso o nulo en la microempresa; sin embargo, dependiendo de la actividad económica, podría eventualmente necesitarse.

2.2.1.1.3 Financiamiento.

Actualmente se cuentan con varias alternativas de financiamiento que ofrecen instituciones públicas y privadas, en donde una de las principales fuentes es el Sistema Financiero Nacional (SFN), compuesto por instituciones bancarias y cooperativas de ahorro y crédito que ofrecen líneas de crédito para el microempresario, que financian: Capital de trabajo, compra de activos fijos, inclusive pago de obligaciones con terceros. En esa lógica, la institución financiera evalúa y

¹⁴ Sus objetivos son prevenir los riesgos laborales, sean estos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, señalando los actos o condiciones inseguras y crear una cultura de prevención de riesgos laborales en las actividades de trabajo (Website del Ministerio de Trabajo, recuperado en junio 21 de 2016. Disponible en <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Modelo-Plan-M%C3%ADnimo-Prevencion-de-Riesgos.pdf>)

califica al microempresario como sujeto de crédito, antes de desembolsar los recursos financieros; de otro lado, el riesgo se lo controla a través de un estudio previo de la proyección de los flujos de ingresos, títulos de crédito y garantías colaterales que involucran hipotecas o daciones en pago.

De cualquier forma, el conseguir recursos parece ser que en la actualidad es menos complicado que antes, en la medida en que el microempresario conozca y sepa manejar los diferentes medios para captar capital: Ahorros personales; parientes y amigos, bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, inversionistas privados, organismos no gubernamentales (ONG's), crédito de proveedores, arrendamientos de equipos, contratación de servicios, pago anticipado de pedidos. La mayoría de negocios inician con una combinación de esas fuentes (Flor, 2011, p.97).

Indicadores

En el estudio se intenta contrastar los resultados obtenidos por estudios anteriores, a través del análisis de la observación en campo desplegada, sobre los siguientes indicadores:

- a) **Demanda de financiamiento**, de acuerdo al último censo poblacional del INEC año 2010, un porcentaje cercano al 50%, declaró necesitar financiamiento, por lo que hay un enorme potencial inyectar capital, tarea que la debe asumir el SFN, a fin de canalizar adecuadamente estos recursos, que sirvan para desarrollar el sector.

- b) **Fuentes de financiamiento**, hay diversas fuentes de captar dinero para el negocio, Anzola (2010), anota las siguientes como las principales: Ahorros personales, préstamos de bancos comerciales, crédito comercial, crédito de proveedores, préstamos de amigos y familiares. En el medio ecuatoriano, siguen siendo importantes los ahorros personales, los préstamos de familiares, amigos y prestamistas informales, aunque cada vez gana mayor incidencia el SFN a través de los bancos y cooperativas. Incluso la banca estatal ha desplegado programas de financiamiento a microempresas.
- c) **Dificultades en el financiamiento**, ésta son latentes al iniciar o crear una microempresa, porque no se dispone de un historial financiero y crediticio, para que las instituciones del SFN, coloquen capital de riesgo. Luego las dificultades tienden a suavizarse, una vez que el microempresario consigue su primer crédito. Aquí es imperioso la constancia y una visión a largo plazo. En esa lógica, hay un vínculo positivo entre la formalidad y un mejor acceso hacía fuentes formales de financiamiento (Banco Mundial, 2012, p. 53).
- d) **Contratación de seguros**, uno de los mecanismos para gestionar el riesgo es transferirlo hacía las compañías de seguros, mismas que están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que bajo ciertos requisitos y un análisis calificación se formulan pólizas de seguros, a fin de cubrir daños y pérdidas por siniestros, por ejemplo robo de activos, desastres naturales, enfermedades, Etc. Frente a esta panorámica, señala Cazares (2013), que la identificación y evaluación de riesgos, se pueden gestionar los mismos, mitigando, eliminando, asumiendo o transfiriendo a las empresas de seguros y financieras, esta

actividad es importante porque también ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa y a sostener su operación.

2.2.1.1.4 Plan de negocios.

Es un documento en el cual se plasma la misión, visión, objetivos y metas del empresario, esto de un lado. Por otro lado, está el estudio de mercado, para determinar a qué segmento del mercado se va vender los productos y/o servicios, los precios que se manejan, las características del cliente potencial, especialmente en sus gustos y preferencias. Así mismo, en el plan consta la ubicación del establecimiento y su infraestructura, como también el financiamiento para emprender las actividades económicas, los flujos de ingresos y un plan de marketing y ventas.

Flor (2012), señala que:

El Plan de Negocios, le servirá al emprendedor, como una guía para el desarrollo de las actividades del negocio. Su desafío es convertir las ideas en realidades y cuando existe un Plan de forma escrita, es más fácil discutirlo y compartirlo con las personas clave de su negocio. (p. 17)

2.2.1.1.5 Normativa.

Cumplir con los requisitos legales de constitución y gestión de las unidades productivas es mandatorio, sean estas personas naturales o jurídicas. En la microempresa la mayoría de establecimientos son negocios unipersonales y en ciertos casos sociedades de hecho, ya que por sus limitaciones no pueden constituirse en sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías. En ambos casos deben obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), documento que es la identificación de la microempresa ante todas sus actividades económicas sean estas de producción, comercio y servicios o la fusión de estas alternativas.

Así mismo hay obligaciones que cumplir en el marco tributario, laboral, ambiental, de seguridad y salud, obligaciones que se canalizan través del SRI, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos y los Municipios, a través de sus Ordenanzas; de tal modo que, el cumplimiento de la normativa legal no es cosa de las empresas más grandes, (KPMG Abogados, 2013, p. 5), señala al respecto que “el incumplimiento de la legalidad no forma parte del apetito de riesgo. Cumplir con las normas es una manifestación de respeto empresarial hacia las comunidades que las han emitido” y es parte de la integridad empresarial, en donde se incluyen las personas naturales dedicadas al comercio.

Indicadores

Los gerentes/propietarios de sus microempresas deben fomentar el cumplimiento total de las exigencias legales en los órdenes gubernamental y local, este proceso es parte de un cambio cultural, que desde el inicio de alguna actividad económica, le permite al emprendedor, dirigir formalmente sus actividades.

- a) **Figura legal**, el objetivo es identificar bajo que figura legal están constituidas las microempresas y su participación en todas sus formas. De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda de 2010, el 98% de la microempresas son personas naturales y el 2% corresponden a sociedades de hecho y a sociedades anónimas.

- b) **Cumplimiento de obligaciones tributarias y patronales**, su cumplimiento es un indicador de buena gestión administrativa-financiera y de responsabilidad empresarial. No obstante, el BID (2011) desde la reflexión de la productividad, asegura que:

“simplificar, unificar y hacer cumplir las disposiciones tributarias aplicables a las empresas y ampliar la cobertura de la seguridad social de manera que no aliente comportamientos ineficientes podrían contribuir mucho a la productividad. Los regímenes de tributación y contribuciones sociales que varían por sector, tamaño de empresa u otras razones distorsionan la distribución de recursos, absorben recursos administrativos escasos y representan una carga extra para la administración pública.”

- c) **Permisos legales**, todos los negocios deben ser lícitos y constituidos conforme a los requisitos legales vigentes en el País. El BM (2012), en su estudio Las Caras de la Informalidad en el Ecuador, concluye que las empresas que muestran un mayor grado de cumplimiento con leyes y regulaciones tienden a generar mayores beneficios, son más rentables y disfrutan de un mejor acceso al crédito.
- d) **Políticas y procedimientos**, es una necesidad empresarial, porque cuando se tiene delineado el trabajo de los colaboradores en función de importantes decisiones y la forma como cumplirlas, se facilita el trabajo y los resultados coadyuvan a alcanzar los objetivos organizacionales. Las **políticas** de empresa establecen patrones de conducta desde la más elevada de las políticas pasando por un código de ética, hasta la más específica como la del uso de cualquier recurso (KPMG Abogados, 2013). Los **procedimientos** responden a la pregunta de cómo hacer las actividades de un proceso; es decir, están orientados hacia las tareas que deben realizarse y es necesario que redacten en un documento formal¹⁵

2.2.1.1.6 TIC's.

Esta es una dimensión trascendente ya que las tecnologías de información y comunicación y su uso, han ayudado a reducir la pobreza, ahora ya en un mundo digitalizado, se piensa que son recursos que pueden transformar la gestión y el desarrollo del sector microempresarial, ayudando en una mejor administración de los negocios, mitigando riesgos, pérdidas, reduciendo costos,

¹⁵ Estudio, análisis y diseño de procedimientos. Recuperado en junio 24 de 2016. Disponible en http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf

incrementando ventas, formando redes de contactos, generando mayor productividad. En definitiva si se aprovecha el uso de las TIC's con enfoque en el negocio, pueden apoyar en alcanzar mayor eficiencia y rentabilidad, ya que su utilización, libera al recurso tiempo y eventualmente puede empujar a la innovación y creatividad.

Esta subdimensión tiene una alta significancia, por lo que es menester anotar lo que dice el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (2001), sobre las TIC's

“es el conjunto heterogéneo de herramientas y recursos tecnológicos diseñados para crear, almacenar, diseminar y gestionar información y comunicarla transmitiéndole de un punto geográfico a otro, de una persona a otra, a un grupo o a toda la comunidad; y que comprenden hardware y software de computadoras, receptores de radio y televisión, equipos de transmisión y telecomunicación, redes y sistemas multimedia” (p. 19)

Indicadores

En atención a la disponibilidad de las TIC's en nuestro medio y el entorno de éstas en el sector de otros países de la Latinoamérica como México, Chile, Brasil, Perú y Bolivia, la intención es identificar los siguientes indicadores:

- a) **Uso banca electrónica**, las instituciones del SFN, poseen portales Web sumamente completos y potentes, se debe propender a que el microempresario use esta herramienta

con la mayor frecuencia posible, cuyo impacto positivo será en la productividad y la mitigación de riesgos.

- b) **Uso de correo electrónico**, es un medio de comunicación efectivo y de bajo costo, por lo que es necesario potenciar su uso, en tareas como comunicaciones y negociaciones con clientes, proveedores y los interesados respecto al giro del microempresario.
- c) **Dispone de internet**, si el mundo atraviesa una era importante del conocimiento; entonces informarse, indagar datos, ser parte de redes especializadas en emprendimiento, entre muchas otras posibilidades, es desde cualquier perspectiva un factor positivo.
- d) **Dispone página Web**, a través de este recurso, se puede captar y canalizar importante información relativa al negocio y de todos los agentes socioeconómicos con los cuales está conectado directa e indirectamente la microempresa.
- e) **Tramita impuestos a través de internet**, la empresa pública en los últimos años también se ha fortalecido en la implementación de las TIC's, por lo que estos canales de gestión se deben socializar adecuadamente para la utilización de los usuarios.
- f) **Uso de redes sociales**, su alcance es mundial, son mecanismos potentes para promocionar y generar negocios. Desde la perspectiva del marketing en redes sociales las 4Ps (Producto, precio, plaza, promoción) han empezado a ser desplazadas por las 4C que son: Contenido,

contexto, conexión y comunidad. De entre una variada lista de redes sociales, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Skype son las utilizadas¹⁷; por lo que para aprovechar sus bondades a favor de la microempresa se debe evaluar los objetivos y las necesidades de la misma.

- g) **Compra y venta electrónica**, ha irrumpido con fuerza, un claro ejemplo es www.mercadolibre.com; por otro lado, las tiendas virtuales como Amazon, revolucionaron el mercado electrónico.

Para citar otros ejemplos, Schnarch (2013) comenta que la Cámara de Comercio de Santiago de Chile y el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, reconocieron el trabajo de seis empresas, formalmente en los e-Commerce Awards Latinoamérica 2011, ésta son: Walmart Brasil (Primer premio), Buscapé (Líder abriendo mercados en e-Commerce), MercadoPago (Sector de Servicios de MercadoLibre), Falabella.com (Sector retail) y la agencias de viajes online despegar.com.

2.2.1.2 Mercado.

Concebido como lugar físico o virtual en donde confluye la oferta y demanda de productos y/o servicios, en búsqueda de solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes,

¹⁷ Merodio, Juan. Marketing en Redes Sociales. Recuperado en junio 24 de 2016. Disponible en http://www.apatgn.org/c/document_library/get_file?uid=1fbd3475-a083-4e55-a28b-657cf2030576&groupId=10198.

en un entorno cambiante, dinámico y de alta competitividad. Schnarch (2013), recopila en su libro *Marketing para pymes*, que a criterio de Philip Kotler un mercado “está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo” (p.73).

2.2.1.2.1 Oferta-propuesta de valor.

De otro lado, la **propuesta de valor** se genera ayudando al cliente a solucionar sus problemas y satisfaciendo sus necesidades; a través de, los productos y/o servicios ofertados; en donde, se puede crear valor desde diversas perspectivas, de acuerdo al mercado objetivo, por ejemplo: Mejorar el rendimiento, personalizar o adaptar los productos y/o servicios a las necesidades específicas del cliente, el diseño puede ser un diferenciador, las marcas, el precio es también un potente factor de propuesta de valor, reducir costos para los clientes, reducción de riesgos, la accesibilidad incluso puede incidir en precio más alto que la competencia; comodidad y utilidad; es decir, hacer los productos y/o servicios fáciles y amigables de usar (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 23, 24,25)

En esta parte medular del negocio se pone en juego la capacidad de innovar y de crear nuevos productos y/o servicios o simplemente modificar los ya existentes con características o atributos adicionales o diferentes, haciendo más atractivos y útiles para el cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.22).

Una vez que, los productos y/o servicios, están listos para comercializarse, el plan de mercadeo y ventas previamente diseñado se ejecuta, eso no impide a que el plan se active con anterioridad, todo depende del tipo de propuestas de valor. Esta perspectiva es decisiva, porque el precio, el mercado objetivo, las relaciones con los clientes, los canales de comercialización, los medios de publicidad y promoción, la estrategia de posicionamiento y retención de clientes ya deben definirse en el perfil del proyecto o plan de negocios, esto aplica en la creación de una nueva empresa o para aquellas que están en marcha.

El perfil del proyecto se edifica sobre una base sólida de un estudio del entorno interno y externo en la microempresa; es decir, el microempresario explorará a profundidad el mercado, sobre esto Kotler y Armstrong (2001) exponen:

Las fuerzas cercanas a la compañía para afectan su capacidad para servir a sus clientes: La empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos, en esa misma lógica están las fuerzas mayores de la sociedad como las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (p. 68).

Indicadores

Se procura establecer la actividad económica, los productos y/o servicios que comercializa, el factor diferenciador o característica relevante que le diferencia al negocio de la competencia y finalmente la presión de la competencia en el mercado.

- a) **Línea de negocios, para identificarlas**, el estudio se soporta en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de actividades económicas del Ecuador, utilizada por el INEC en los censos y estudios realizados.

- b) **Productos y/o servicios**, comercializados en un mercado de compra y venta de productos, incluyendo restaurantes, en función de la clasificación que mantiene el INEC.

- c) **Factor diferenciador**, comprendido como las características que marcan la diferencia sustancial entre un negocio y otros y que por aquella el cliente genera una preferencia de compra, porque considera que satisface sus expectativas, mejor que otras alternativas. En ese panorama, Jacques (2011) considera que el negocio que ofrece la mejor solución a los problemas del cliente, está creando valor para éste.

- d) **Percepción de la competencia**, será un indicador cualitativo, en razón de la apreciación del microempresario, para disponer de cierta información acerca de la presencia de los competidores en el mercado en que se desenvuelve el negocio. En esa lógica, Jacques et al. (2011), se refiere a que los clientes, los consumidores e incluso los proveedores pueden facilitar sus opiniones de la competencia por lo que es importante estar bien informado, pues leer revistas especializadas, asistir a ferias, convenciones, conferencias, conversatorios, entre otras alternativas apoyan al conocimiento del entorno.

2.2.1.2.1 Relación con el cliente.

Inicia con la captación de compradores, la mantención de los mismos y la atracción de nuevos clientes, “concentrándose en la creación de relaciones transaccionales positivas con los clientes” (Longenecker et al., 2006, p. 313), situación que provocará la fidelización de los mismos; no obstante, la implementación de la estrategia deberá ser sostenida, porque un descuido podría causar la pérdida de un comprador. Además del servicio que es un atributo que se mantiene en todo el proceso de ventas, se intenta identificar a través de qué medios llega el producto al consumidor y otros aspectos como la calidad, la disponibilidad, el precio, la ubicación de la microempresa, entre otros.

Indicadores

El sumergirse en el mundo del cliente, es un campo muy amplio y cambiante, porque se trata del ser humano, cuya inteligencia hace que sus gustos y preferencias, se modifiquen en cada etapa de su vida, en función de sus propósitos, experiencias y sucesos vividos. De cualquier forma, con los datos de los siguientes indicadores, se pretende bosquejar la relación que mantiene el microempresario con sus clientes.

- a) **Cuáles son sus clientes**, en forma general se busca determinar quiénes, o qué segmentos del mercado le compra al microempresario. En relación a la microempresa dedicada al comercio, respecto a la segmentación del mercado, la de la mayor incidencia es la de cobertura no diferenciada, en la que “la empresa opta por no

reconocer los segmentos del mercado como un total, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias” (Schnarch, 2013, p. 79).

- b) **Canales y medios de comercialización**, regularmente la compra es en el punto de venta; sin embargo, se pretende encontrar otras variantes, en la administración del instrumento de medición, considerando la alta y rápida penetración de las TIC's. De cualquier forma, Schnarch (2013) se refiere a que muchas de las veces las MIPYMES son negocios detallistas (Aunque a veces pueden ser fabricantes), que venden los productos al consumidor, siendo el último eslabón de la cadena de distribución, actuando como un termómetro para medir al mercado.

- c) **Preferencias de compra**, se desagregaron categorías como el precio, la calidad, la garantía, el servicio, la presentación del establecimiento, entre otras a fin de determinar este indicador.

Tras la decisión de compra del consumidor existe una interrelación compleja de variables; no obstante, Kotler y Armstrong (2001) reseñan que el mercado de consumidores constituye todos los individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal, en un modelo de comportamiento de compra de estímulo-respuesta. Según este modelo los estímulos del marketing (Producto, precio, plaza, promoción), y otras fuerzas importantes como las económicas, tecnológicas, políticas,

culturales, sociales e incluso ambientales, generan información que procesada provoca la decisión de compra del consumidor.

2.2.2 Liquidez.

En relación a la liquidez, la empresa dentro de su estructura financiera, deberá disponer de un fondo de efectivo que le permita solventar todos los pagos que el microempresario necesita realizar para llevar adelante su ciclo comercial. En ese sentido, debe haber una buena relación entre las cuentas de su activo corriente, compuesto por caja-bancos, inventarios, cuentas por cobrar, principalmente con respecto a las cuentas por pagar, por ejemplo: Obligaciones tributarias, patronales, proveedores, servicio de la deuda al corto plazo, Etc.

De otro lado, es la capacidad de convertir rápidamente en dinero, los activos disponible, exigible y realizable. Se consideran disponible los valores que se disponen en la caja o la cuenta bancaria. Exigibles, comprenden los documentos y cuentas por cobrar, principalmente por las ventas realizadas. Y realizable, tiene que ver con los importe de los productos en inventarios de los productos destinados para las ventas. Por lo tanto, “la administración del efectivo se relaciona de manera más estrecha con optimizar los mecanismos de cobranza y desembolsos en efectivo.” (Westerfiel, 2006, p.639).

Asimismo, Mariño (2013), explica la liquidez de una empresa de forma sencilla, clara y real, señalando que los negocios necesitan disponer de dinero diariamente, para pagar a

proveedores, nómina, impuestos, obligaciones patronales, préstamos, servicios básicos, entre otros conceptos y la principal fuente para asumir estos pagos son las ventas, es por eso que es indispensable generar el nivel de ventas diario que le permita al microempresario disponer del dinero de las ventas de contado de forma inmediata y deberá realizar un buen seguimiento y control de las ventas a crédito a fin de recuperar en los tiempos acordados con el cliente.

Otra realidad en la gestión de la microempresa es el corto plazo, que no es el mismo que el que la contabilidad maneja. Mariño (2013), precisa que “mientras la contabilidad considera como corto plazo a un período de un año, la liquidez considera como corto plazo a un período máximo de treinta días.”(p.78). En esa lógica, para el microempresario incluso será menor, ya que tiene que revisar diariamente y cada momento su disponibilidad de efectivo en su caja y cuenta bancaria.

La dinámica de la gestión financiera puede hacerse compleja, incluso en negocios pequeños, por lo que es necesario la planificación de las actividades comerciales y dentro de ese marco el microempresario debe manejar “proyecciones efectivas de liquidez” (Mariño, 2013, p.209). En esa situación, es menester utilizar el Flujo de Fondos Proyectado (Cash Flow), el cual según Mariño (2013) “permite conocer la disponibilidad de efectivo para las operaciones futuras, mediante el análisis de los principales ingresos y egresos que efectuará una empresa en un período futuro. A través de este mecanismo se pueden prever las entradas y salidas de dinero, y de esta forma priorizar los gastos e inversiones”. (p.209)

La gestión del capital de trabajo en la microempresa, es una de las actividades mayor atención y cuidado, a fin de generar las ventas suficientes para disponer del dinero diario necesario para pagar los compromisos adquiridos por compra de inventarios, suministros, deuda por financiamiento correspondiente al corto plazo (un mes en la microempresa), obligaciones legales, patronales y tributarias, entre otras. En este contexto, los autores Longenecker, Moore, Petty y Palich (2006), formulan una explicación didáctica y clara del ciclo del capital de trabajo de una empresa, cuyo fin es mantener la liquidez necesaria para que el empresario desarrolle sin problemas su actividad económica y comercial. El proceso es:

Paso 1. Adquiera o produzca inventario para su venta, lo que incrementa las cuentas por pagar en el supuesto de que la compra es a crédito, y aumenta el inventario disponible. Paso 2. a) Venta del inventario a cambio de efectivo, lo que incrementa el efectivo o b) Venta del inventario a crédito, lo que aumenta las cuentas por cobrar. Paso 3. a) Pague las cuentas por pagar, lo que reduce las cuentas por pagar y reduce el efectivo. b) pague los gastos de operación e impuestos, lo que reduce el efectivo. Paso 4. Cobre las cuentas por cobrar a su vencimiento, lo que reduce las cuentas por cobrar e incrementa el efectivo. Paso 5. Vuelva a iniciar el ciclo (p. 523 y 524).

La misión del microempresario sobre la variable liquidez, es la de reducir el ciclo de capital de trabajo, para prevenir pérdidas en inventarios, en cuentas por cobrar y obtener recursos con mayor velocidad. Al respecto, la ventaja es que la naturaleza del sector, brinda facilidades, mismas que hay que aprovecharlas.

2.2.2.1 Finanzas.

En la gestión financiera del microempresario la preocupación más importante es el capital de trabajo, que es la estructura de los activos corrientes en relación a los pasivos corrientes. Por un lado se tienen que mantener los niveles óptimos de inventarios para responder a la producción y a las ventas; y, por otra parte, el ciclo productivo obliga a disponer de flujos de efectivo adecuados para cumplir con las obligaciones a corto plazo; en esa línea, amerita mantener un control diario y permanente de los saldos de la cuenta bancaria y de caja. En ese contexto, es sustancial haber determinado correctamente y de forma completa los costos fijos y variables y el precio de venta de los productos y/o servicios, para identificar la utilidad que permita ser competitivo y a la vez crecer al negocio.

En el manejo de las finanzas, especialmente en la microempresa, es necesario diferenciar entre los ingresos por ventas y la recepción del efectivo, los ingresos se registran al realizar una venta y la recepción de efectivo se registra cuando el dinero ingresa realmente a la empresa. De manera similar, es necesario diferenciar entre los gastos y desembolsos (Moore y Palich, 2008, p. 529). Entonces, el microempresario deberá aprender a preparar y utilizar los presupuestos de efectivo.

2.2.2.1.1 Gestión financiera.

Entendida como el conjunto de acciones y operaciones para administrar los recursos financieros de un negocio, subrayando que en el entorno empresarial, todas las decisiones involucran costos, gastos e ingresos, por lo que el microempresario, tiene una gran responsabilidad de maximizar las ingresos y reducir costos, para lo cual es necesario un alto conocimiento del negocio y una capacitación adecuada de forma integral. En esa línea, dos de las responsabilidades puntuales según Weston y Copeland (1995) son: “La elección de los productos y de los mercados de la empresa y la estrategia de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas” (p.5).

Indicadores

Si bien es cierto que los indicadores deben reflejar relaciones de números que se transforman en información válida para tomar decisiones, en esta aproximación de la gestión de negocios del microempresario, primero es necesario conocer en qué medida maneja la información contable y financiera y cómo genera la misma.

- a) **Información contable-financiera**, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 539, publicado en el Registro Oficial, Suplemento 407 del 31 de diciembre de 2014, están obligadas a llevar contabilidad las personas naturales para el año 2016, siempre y cuando ejercicio contable 2015, haya reflejado los siguientes datos: Capital propio \$97,200.00;

ingresos brutos anuales \$162,000.00 y costos y gastos anuales de \$129,600.00¹⁸; sin embargo, las personas que no alcancen estos resultados, deberán llevar un registro de ingresos y gastos.

- b) **Generación de información**, es pertinente conocer la herramienta con la que el microempresario registra y controla la información contable-financiera. En un estudio realizado para la microempresa de la ciudad de Cuenca, Tobar (2013), determinó que en la mayoría, el 54%, no tienen registros contables, lo que ha ocasionado que el 76% de los encuestados desconocer la rentabilidad de sus bienes y servicios ofrecidos y el escenario puede ser similar en el DMQ.

- c) **Objetivos y política financiera**, es preciso que se formulen objetivos y metas para el negocio, así como los enunciados generales de cómo se va a manejar los recursos financieros, esto permite delimitar la gestión y evitar desenfoces. Subrayando que las políticas de empresa dictan en definitiva las conductas que se esperan tanto de los empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas (KPMG, 2013), direccionadas a conseguir los objetivos de una empresa.

- d) **Control y cumplimiento de los objetivos financieros**, la revisión y el seguimiento a diario de las actividades planificadas, alinean la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos y metas y el control. Es usual que las empresas establezcan políticas, las difundan entre sus

¹⁸ Gobernación de Manabí. Noticias. Recuperado en abril 30 de 2016. Disponible en <http://gobernacionmanabi.gob.ec/a-las-personas-naturales-y-sucesiones-indivisas-sobre-la-oblicacion-de-llevar-contabilidad/>

colaboradores e incluso pidan a ellos una adhesión formal a las mismas, ello no garantiza su cumplimiento, entonces se precisa dar un paso más y establecer controles de cumplimiento (KPMG Abogados S. L.(2013).

2.2.2.1.2 Capital de trabajo.

Quizás una de las mayores preocupaciones del microempresario es la gestión del capital de trabajo, en el cual están inmersas las cuentas de caja-bancos, cuentas por cobrar e inventarios por el lado del activo y por el pasivo las obligaciones patronales, tributarias, compras y los valores mensuales por pagar de préstamos contraídos. Por supuesto la otra gran preocupación es la generación de ingresos a través de las ventas, principalmente. Al respecto, Weston y Copeland (1995), señalan:

La administración del capital de trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque éstas puedan minimizar su inversión en activos fijos rentando la planta y el equipo necesarios, no pueden evitar la inversión en efectivo, en cuentas por cobrar e inventarios. Además ya que éstas tienen acceso limitado a los mercados de capitales a largo plazo, deben necesariamente depender de manera significativa del crédito comercial y de los préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectarán al capital de trabajo, incrementando el nivel de los pasivos circulantes.”(p.950).

Indicadores

La eficiencia del negocio circunda en el buen manejo de las cuentas del capital de trabajo, por eso es ineludible, que el gerente/propietario, maneje estos conceptos de la forma más simple, pero útil a la vez.

- a) **Política de gestión de capital de trabajo**, corresponden a las decisiones, bajo cuales se administrarán las cuentas del activo y pasivos circulantes. El resultado objetivo es, López (2003) una empresa que compra y vende, considerando los costos financieros, que invierte los excedentes y obtiene recursos a corto plazo tanto de los clientes como de los proveedores y aprovecha esta coyuntura para mejorar su imagen en el entorno y sostener buenas relaciones con sus clientes y proveedores.

- b) **Política de compras**, igual son decisiones respecto a la selección de proveedores, productos, términos de pago, Etc. La gestión de compras debe seguir cuatro objetivos: 1. Asegurar el abastecimiento de mercadería e insumos, de tal manera que la organización no se detenga. 2. Asegurar la calidad de los productos e insumos conforme a las especificaciones de las áreas solicitantes. 3. Mantener relacione estables con diversos proveedores para asegurar el abastecimiento y 4. Obtener las mejores condiciones de compra posibles, relación al precio, plazo, calidad, garantía, tiempos de entrega (López, 2003).

- c) **Plazo de pago a proveedores**, este es un elemento complementario de la política de compras, que se obtendrá por la vía de la negociación; en ese contexto, para obtener un plazo óptimo es aconsejable buscar alternativas de provisión de los productos y/o servicios (Tres alternativas al menos), para comparar criterios como los plazo, precio, requisitos de los productos y/o servicios, entregas, entre otros. Esta discusión de escenarios, posibilitará la concreción de una alternativa comercialmente viable (López, 2003).
- d) **Política de cobranza y de crédito**, se manejan dos alternativas de contado y a crédito, es importante identificar esa relación y la incidencia en las ventas. En las microempresas la mayoría de sus ventas son de contado, de acuerdo a observaciones realizadas; sin embargo, el microempresario podría otorgar crédito, en función al mercado y al tipo de productos y/o servicios que se comercialice.

Además es fundamental un análisis, Santandreu (2002) del entorno económico externo que responda las preguntas de cuál es la actuación de la competencia, cuál es la cultura de la población y cuál es la capacidad de pago de los clientes; como también el razonamiento del entorno interno, de la influencia de otorgar crédito en los ingresos por ventas y la facilidad del cobro, la necesidad de flujo de efectivo, si la empresa está en condiciones de soportar ciertos niveles de morosidad e impagos y por supuesto el margen de beneficio de las ventas a crédito. Este estudio ayudará a determinar el **plazo de crédito y el monto** adecuados para los clientes.

e) **Control eficiente de la cobranza**, y su eficiencia radica en cobrar hasta el día que vence el plazo negociado, si es mucho más es mejor todavía. Una vez que se ha definido el plazo y monto, la gestión de cobranza debe ser firme y rigurosa, con el fin de no alargar más o dilatar más de lo necesariamente estricto, esto provocará una adecuada rotación de las cuentas por cobrar, facilidad e incremento de ventas y el riesgo de incobrabilidad se reduce (Santandreu, 2003).

f) **Proyecciones de flujo de caja**, es muy útil manejar proyecciones en función de estimaciones adecuadas de ventas diarias y semanales, para preparar un presupuesto diario y semanal de ingresos, que se reflejan en el dinero disponible en la cuenta bancaria. Es útil, para gestionar adecuadamente los pagos.

En esa línea, los estados de flujo no son más que informes contables sobre las transacciones de saldos de dinero en efectivo de la empresa, que se pueden calcular con datos históricos o con previsiones de ejercicios futuros, tomando en cuenta esencialmente los cobros y pagos relacionados con la actividad económica (Jaume, Oriol y Mercé, 2005). Los mismos autores, señalan la relevancia que las instituciones financieras infieren al evaluar los flujos de caja, para comprobar que las empresas generarán liquidez para cumplir con los pagos programados objeto de los préstamos.

g) **Estructura de costos**, es conveniente que se distingan, analicen y cuantifiquen los costos fijos y variables; es decir aquellos que todos los meses pagan el mismo valor y aquellos que sufren alteraciones dependiendo del volumen de ventas, con el propósito de determinar

el costo de producir una unidad en el caso de las empresas fabricantes; y, en el caso de las comercializadoras al costo total se incrementa un porcentaje de utilidad para fijar el precio (Schnarch, 2013).

- h) **Margen promedio de utilidad ganado**, es el porcentaje de la relación del precio de compra respecto al precio de venta, dicho de otra manera es la diferencia entre los costes y los precios de venta (Rosenberg, 1996).

- i) **Control eficiente de inventarios**, en microempresas dedicadas a la comercialización es vital el control, porque permite, realizar adecuados pedidos a los proveedores, evitar que el producto se caduque, se dañe o pase de moda, al final si hay ineficiencias constituyen costos y afectan a la utilidad del negocio. En consonancia a lo mencionado, Ross, Westerfield y Jordan (2006) se refieren a que tanto la política de crédito como la de inventarios, tienen como objetivo impulsar las ventas; en ese sentido, las dos deben coordinarse para garantizar que el proceso de adquisición, venta, y cobranza de los inventarios se lleve a cabo sin contratiempos.

- j) **Control del ciclo de ventas**, no es más que el recorrido desde la compra del producto, transporte, almacenaje, exhibición, venta y cobro; lo interesante será optimizar este proceso. Santandreu (2002), manifiesta que el ciclo de ventas tiene su origen en el momento de aceptar la oferta por parte del cliente, concluyendo en el proceso de contabilización del cobro.

- k) **Control del efectivo y obligaciones a corto plazo**, es más la gestión de los cobros y pagos en función de las políticas y condiciones decididas y negociadas con los clientes y proveedores. A este control se debe añadir las obligaciones que mes a mes se adquirido con los acreedores. En esas circunstancias, Mariño (2013) señala que “es muy conocido que las empresas cierran sus operaciones por no tener dinero, por lo tanto la medición de este dinero, que en términos empresariales se denomina “liquidez”, permite que las empresas sigan operando normalmente.” (p. 26).

2.2.2.1.3 Respaldo de liquidez.

Desde una perspectiva financiera, de corto, mediano y largo plazo, es conveniente y saludable, destinar para el ahorro un valor determinado, en razón de las posibilidades del microempresario; este dinero se acumula, además que gana un valor extra por intereses ganados, en cualquier momento pueden servir para invertir, para afrontar un gasto necesario, o salvar sucesos imprevistos.

Así mismo, siempre será conveniente adquirir activos fijos, unos pueden servir para la operación del negocio, otros para la familia y si no son para el negocio, es mejor que se invierta en inmuebles, que suelen regularmente apreciarse con el paso del tiempo. En esa dinámica, también se hace necesario contratar seguros a través de las compañías de seguros, calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para trasladar el riesgo de un pérdida eventual por siniestros y eventos insospechados.

De otro lado, es inherente y cumpliendo con los pagos de tributos en forma correcta y en los tiempos establecidos, revisar si nuestras declaraciones, están generando un crédito tributario, “que se define como la diferencia entre el Impuesto al Valor Agregado (IVA) cobrado en ventas menos el IVA pagado en compras. En aquellos casos en los que la declaración arroje saldo a favor (el IVA en compras es mayor al IVA en ventas), dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.”¹⁹

Indicadores

Se han considerado los que pueden incidir positivamente en la gestión del negocio por su uso y aplicación.

- a) **Ahorro del microempresario**, se buscará determinar si el microempresario ahorra y cuál es su valor medio. En esa perspectiva, el BID (2015), manifiesta que el ahorro permite a la sociedad disponer de recursos para invertir y aprovechar oportunidades de inversión, cuya consecuencia será un crecimiento rápido y positivo de las economías.
- b) **Usa el crédito tributario**, de acuerdo al SRI habrá “derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la utilización de bienes o servicios gravados con este impuesto, siempre que tales bienes o servicios se destinen a la producción y comercialización de otros bienes o servicios gravados.”²⁰ El microempresario debe conocer de la gestión del crédito

¹⁹ SRI. Crédito Tributario. Recuperado en Abril 30 de 2016. Disponible en <http://www.sri.gob.ec/de/credito-tributario>.

²⁰ SRI. Crédito Tributario. Recuperado en junio 14 de 2016. Disponible en <http://www.sri.gob.ec/de/153>

tributario, porque una vez identificado éste, significa recursos monetarios que pueden afectar la liquidez del negocio.

- c) **Propiedad de activos**, se pretende averiguar si dispone de bienes muebles e inmuebles, como patrimonio familiar o de la microempresa. Estos recursos físicos, permitirán el desarrollo de las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Además pueden servir eventualmente para garantizar líneas de crédito para invertir en el negocio.

- d) **Seguros contra siniestros**, su uso es un mecanismo de previsión y traslado del riesgo, para salvaguardar los activos y mitigar las pérdidas, lo que le permite al empresario tratar eficazmente la incertidumbre, mejorando así la capacidad de generar valor (Cazares, 2013).

2.2.3 Enfoque y pertinencia legal.

Se considera oportuno agregar en las bases teóricas, el soporte legal bajo el cual se propone la presente investigación; en esa lógica la **CPE** en su **TITULO II: DERECHOS**, en el **Art. 11**, numeral 2, expresa que “Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades”, principio que fue un motivo adicional para emprender el estudio en alusión, ya que se trata de propiciar una inclusión económica y social de los microempresarios al aparato productivo del País, generando las condiciones para que esto suceda.

Por eso es que es sumamente fundamental que el Estado, de entre los derechos del buen vivir garantice la **educación**, en función de lo que reza el **Capítulo segundo**, del **TÍTULO II**, **Art. 26** “La educación es un derecho de las personas a lo largo de la vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado...”, otro derecho que es rol preponderante del Estado es la **salud**, sobre el cual el **Art. 32**, señala que su “realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”.

Es propicio, subrayar el derecho al **trabajo**, que conforme al **Art. 33** manifiesta que “El trabajo es un derecho y deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía”, por lo tanto el Estado garantiza en el mismo **Art. 33** el “pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado”

Hacia donde se quiere aterrizar es en el **TÍTULO VII** de la **CPE, RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR**, que el **Art. 340**, advierte que el sistema nacional de inclusión y equidad social “se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por lo principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación” en términos de “calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación”

En ese escenario, se piensa que todos los actores políticos, económicos y sociales, son responsables de buscar ese régimen del buen vivir; por tal razón se manifiesta que propuesta de metodología de negocios, puede producir implicaciones positivas en los objetivos del **Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**, principalmente en los siguientes objetivos y metas:

Objetivo 02: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión, y la equidad social y territorial, en la diversidad”, en la **meta 2.1** Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos y erradicar la extrema pobreza. **Objetivo 04:** Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, en las **meta 4.5** Aumentar las personas matriculadas en tercer nivel de educación superior universitaria. **Objetivo 8:** “Consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible”, en la **meta 8.1** Aumentar la contribución tributaria. **Objetivo 9:** “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” en las **metas 9.1** Incrementar el empleo adecuado en la PEA, **9.2** Disminuir la tasa de empleo inadecuado de la PEA. **9.4** Reducir la informalidad laboral, **9.6** Incrementar el porcentaje de trabajadores capacitados.

Es relevante también la consecuencia positiva que se puede provocar en el **Objetivo 11:** “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”, en la **meta 11.6** Aumentar el porcentaje de personas que usan TIC’s, siendo esta una dimensión importante en la que se profundizará la investigación.

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición nominal.

Metodología de Negocios y Liquidez

2.3.2 Definición conceptual.

2.3.2.1 Metodología de negocios.

Su concepto no es muy común; sin embargo, su origen está en la gestión del conocimiento; en ese marco, Coria et al.(2013) Señalan que “la **metodología** está compuesta por todos los procedimientos escrutables, pertinentes, es decir, todos los procedimientos dirigidos por las reglas que arrojan conocimiento objetivo y que pueden justificarse tanto teórica como empíricamente” a fin de aplicar en la gestión de los negocios, como herramienta de toma de decisiones a fin de incrementar la probabilidad de éxito de los mismos.

2.3.2.2 Liquidez.

Rosenberg (1996) manifiesta que es la capacidad de convertirse rápidamente en dinero. Normalmente, los activos de una empresa son considerados como líquidos cuando están en partidas de caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios. Para cumplir el objetivo de la liquidez que es el de lograr un equilibrio entre la recuperación de los ingresos por ventas y el pago de las obligaciones financieras a corto plazo, es necesario definir una política de gestión enmarcada en una eficiente control del efectivo, el cobro de las cuentas por cobrar acorde a los plazos y montos negociados y los pagos de las obligaciones a proveedores y acreedores oportunamente.

2.3.3 Definición operacional

2.3.3.1 Metodología de negocios.

Primero, la **revisión bibliográfica** y documental, ha permitido entender desde un enfoque sistémico la gestión de la microempresa en el cual los factores y recursos se integran, relacionan e interrelacionan entre sí, nada es individual (Senge, 2005, p. 16). Segundo, se ha utilizado la herramienta del **Lienzo de Canvas**, en el que de forma organizada, fácil y completa se esbozan los componentes fundamentales de un negocio: La infraestructura, el mercado y las finanzas. Tercero, con el patrón del lienzo, se construyó el **cuadro operacional**, en el que se destallan las variables, las dimensiones, subdimensiones e indicadores. Cuarto, se diseñó el **cuestionario**, como

instrumento de medición, que se administró a una muestra de la población, para recabar información primaria sobre la gestión actual de los negocios en todas sus áreas.

Seguidamente, la **tabulación y análisis de la información**, dio paso a comprender cómo se maneja actualmente la microempresa del DMQ. Además de captó criterios y aportes de expertos en el área a través de **entrevistas**. Finalmente, se plantea una **metodología de negocios** que aplicada le posibilite al microempresario desarrollarse y crecer, conjuntamente con su familia y colaboradores.

2.3.3.2 Liquidez.

Una vez comprendido teórica y conceptualmente la variable Liquidez, cuyo propósito es caracterizar su gestión en la microempresa, para proponer una metodología adecuada de administración, en primera instancia se realizó un apropiado estudio bibliográfico, evidenciado en el estado del arte y en las bases teóricas, que facilitó el manejo de la variable y el problema de forma apropiada. Luego se identificó el ámbito o dimensión de la variable cuyo campo corresponde a las finanzas de la empresa. Fue necesario también definir tres subdimensiones: Gestión financiera, capital de trabajo y respaldo de liquidez, con el propósito de construir los apartados que apoyaron en la investigación del problema.

En ese escenario, se analizó y seleccionó los indicadores por subdimensión para medir la gestión de la liquidez del microempresario dedicado al comercio del DMQ. Además se escogió la entrevista y la observación como técnicas de recolección de datos a través del instrumento de medición del cuestionario, mismo que se formuló en función de los nueve módulos del modelo de canvas y el cuadro operacional estructurado, considerando preguntas en su mayoría cerradas dicotómicas y de elección múltiple, también se utilizó el escalamiento de Likert, para receptar la reacción de los entrevistados (Fernández y Batista, 2014).

Este instrumentó fue administrado a una muestra representativa de la población de microempresarios del DMQ a través de la entrevista personal gerentes/propietarios de sus negocios. Para robustecer los hallazgos empíricos se planificaron y ejecutaron entrevistas estructuradas sobre el problema a profesionales expertos y calificados en las áreas de gestión y de metodología de la investigación.

2.3.3.3 Cuadro operacional.

La estructura del *Cuadro 1*. Operacionalización de variables, obedece a las variables objeto de la investigación, con sus dimensiones, subdimensiones e indicadores que posibilitan la medición de las mismas, a través de los instrumentos de medición elegidos y expuestos.

Objetvos Específicos	Variables	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
	Variable independiente			
	Metodología de negocios			
Caracterizar la gestión actual de la microempresa de comercio del DMQ, a través del estudio de una muestra representativa, que sirva de base para elaborar la metodología de negocios.	Es la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo estas actividades están relacionadas entre sí y quién lleva a cabo las mismas	Infraestructura	Dirección y alianzas	Socios del negocio Proveedores Instituciones de apoyo Planificación Estrategia y gestión acorto y largo plazo Comunica la estrategia y planificación Ventas anuales promedio y crecimiento No. De clientes actual y crecimiento
			Talento humano	Personal con contrato Colaboradores afiliados al IESS Estructura organizacional Funciones y responsabilidades Nivel académico gerente/propietario Actividad complementaria del gerente/propietario Incentivo económico a colaboradores Nivel académico de colaboradores Formación y capacitación (Cuánto invierte) Actividades fuera de lugar de trabajo Seguridad y salud ocupacional
			Financiamiento	Fuentes de financiamiento Requiere financiamiento Dificultades para acceder al crédito
			Plan de negocios	Misión y visión Objetivos y metas Análisis del entorno Análisis del mercado: Oferta y demanda Productos y/o servicio y precios Clientes

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
	Variable independiente			
	Metodología de negocios			
		Infraestructura	Dirección y alianzas	Análisis Financiero Gestión de Presupuestos Figura legal Cumplimiento de obligaciones tributarias Cumplimiento obligaciones patronales Permisos legales Política financiera Política de compras Política de mercadeo y ventas Políticas administrativa y de personal Política de servicio al cliente
			TIC's	
				Uso de banca electrónica Uso correo electrónico Dispone de computadora Dispone de internet Dispone de página web Tramita impuestos a través de internet Uso de redes sociales Compra-venta electrónica
Identificar los productos y/o servicios que comercializa microempresario, así como también los canales a través de los cuales genera las ventas a sus clientes		Mercado	Propuesta de valor	
				Línea de negocio Productos y/o servicios Percepción de la competencia Factor diferenciador Mejoras y cambios
			Cliente	
				Clientes Canales y medios de comercialización Ubicación y venta de productos

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	
	Variable independiente				
	Metodología de negocios				
Caracterizar la gestión financiera del microempresario del DMQ, sus políticas y procedimientos, que inciden en la capacidad de conseguir liquidez , a fin de disponer elementos de juicio que sirvan para desarrollar la propuesta objeto de estudio.	Variable dependiente	Infraestructura	Dirección y alianzas		
	Liquidez		Gestión financiera		
	Está determinada por la cantidad necesaria de activos líquidos que una empresa debe tener para garantizar los cobros y los pagos a corto plazo. En ese contexto, hay que considerar el ciclo operativo, días inventario, días de cartera, días de cuentas por pagar y el ciclo de efectivo. De tal manera que la gestión se vuelve integral, en la cual se toman decisiones financieras, de producción, de tesorería, de compras, sistemas y tecnología, de mercadeo y ventas, entre otras; para lo cual es importante definir la política financiera que posibilite buscar menores costos y eficiencia en el manejo y gestión de los recursos.				Información financiera-contable Generación de información Objetivos y estrategia financiera Control y cumplimiento de objetivos financieros
				Capital de trabajo	
		Finanzas			Política de gestión y control de capital de trabajo Política de compras Días de crédito con proveedores Ventas de contado y a crédito Política de crédito y cobranzas Días de crédito clientes Control eficiente de cobros Estructura de costos Margen de utilidad Control de inventarios Control de ventas Control de pagos y obligaciones a corto plazo
				Respaldo de liquidez	
					Propiedades de activos Ahorro Crédito tributario Finanzas del negocio y personales Seguros por siniestros

Cuadro 1. Operacionalización de variables

Capítulo III: Metodología y técnicas de investigación

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación.

El estudio será de tipo exploratorio y descriptivo, en virtud de que se investigará una problemática socioeconómica. Entonces, **exploratorio** porque para alcanzar el conocimiento necesario del problema, se buscará información de índole secundaria en libros, revistas, publicaciones de instituciones públicas y privadas, que analizan a la microempresa en el orden global y local desde sus perspectivas, siendo una de las principales fuentes el INEC a través del censo nacional de 2010 y otros estudios relativos a la población y a la empresa ecuatoriana. Añadir a esto que es problema relativamente poco estudiado y se pretende proponer un enfoque diferente (Hernández, Fernández y Batista, 2010, p. 77).

Complementando el estudio, se recabará datos por intermedio de un estudio primario, aplicando una encuesta a una muestra de la población de microempresas del DMQ. Esta información será objeto de análisis y **descripción**, que servirán como insumo para la formulación de la propuesta de metodología de negocios, con lo que se intentará identificar su incidencia en la liquidez de la estructura financiera del microempresario.

3.1.2 Diseño de la investigación.

Por las características del problema planteado y sus objetivos, el diseño de la investigación o el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández et ál., 2010, p.120) será **no experimental o aplicada**, en la que las variables no son manipuladas por el investigador porque los hechos ya han sucedido; frente a esto, Hernández, Fernández y Baptista (1997), señalan:

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (p. 246)

El diseño de la investigación será no experimental o aplicada, transversal o transeccional, porque como señala Hernández, et al (1997) “se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en el tiempo” (p. 246), con el afán de aclarar un poco más esta temática, el mismo autor menciona que “los diseños transeccionales, correlacionales/causales buscan describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores y en un momento determinado.” (p. 251)

El propósito del diseño de la investigación es “responder las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos del estudio, someter las hipótesis a prueba.”(p.119)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población.

La población comprende todas las microempresas, dedicadas al comercio al por mayor y por menor del DMQ, ubicadas en el área urbana, de las zonas distritales de: Calderón, Eloy Alfaro, Eugenio Espejo, La Delicia, Los Chillos, Manuela Sáenz, Quitumbe y Tumbaco. Bajo estos parámetros, son en total 47,677 unidades productivas, datos correspondientes al Censo Económico, levantado por el INEC en el año 2010 y proporcionados por el Instituto de la Ciudad del DMQ.

3.2.1.1 Caracterización.

3.2.1.1.1 Entorno económico – social.

El ambiente familiar, organizacional, académico, pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de las personas en sus diferentes contextos. Así también el ambiente macroeconómico

puede determinar el éxito de una persona o empresa²⁹; en esa lógica, la microempresa ecuatoriana, actualmente se desenvuelve en una economía que de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE) en su informe de estadísticas macroeconómicas de junio 2016, el año 2015 creció en un 0.3%, 3.40 puntos porcentuales menos que el año 2014, la inflación anual fue 3.38% en el sector urbano; de otro lado, el INEC en su encuesta de empleo, subempleo y desempleo de marzo 2016, informa que el índice de desempleo cerró el año pasado en el 7% a nivel urbano, lo que implica un incremento de 2.9% con respecto al año 2014.

Asimismo, la misma institución en su encuesta relativa a indicadores de pobreza de marzo 2016, difunde que el índice de pobreza a nivel nacional en el 2015 alcanzó un 25.4%, un 1.28% más que el año 2014. En esa perspectiva, la Revista Líderes del periódico nacional El Comercio en junio 13 de 2016, publica que el endeudamiento externo subió a \$34,954 millones alcanzando una relación porcentual respecto al PIB del 34.10%, además en el mismo medio en su compendio de indicadores se registran el salario básico unificado de \$366.00 que se fijó desde enero de 2016 y el valor de la canasta familiar básica de \$683.20 a la fecha de la circulación del medio de comunicación mencionado.

Siguiendo con el análisis el INEC en la encuesta de empleo, desempleo y subempleo marzo de 2016, revela que la Población Económicamente Activa (PEA) urbana es de 5.3 millones de personas, de las cuales el empleo urbano adecuado alcanza al 49% y el empleo inadecuado se fija en el 44% (tasa de subempleo, tasa de otro empleo no pleno y tasa de empleo no remunerado).

²⁹ El Financiero Digital. Recuperado en junio 29 de 2016. Disponible en <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>.

Complementando esta revisión el BCE publica en junio 2016, las tasas pasiva y pasivas vigentes en el mercado; en esa línea, la tasas referenciales se ubican en el 5.14% y 9.12% respectivamente; sin embargo, en el microcrédito se fijan en: El 30.50% tasa de interés máxima para el comercio minorista, 27.50% para el comercio de acumulación simple y el 25.50% para las microempresas de acumulación ampliada.

Igualmente, es válido mencionar que la microempresa del DMQ, brinda empleo al 20% de todas las personas que laboran en este sector a nivel nacional; pese a que, del total de trabajadores no remunerados existentes en la ciudad el 93.8% labora en la microempresa, evento que explica el hecho de que la mayoría de microempresas son de orden familiar, vinculadas normalmente al hogar (Instituto de la Ciudad, 2014). Para concluir el análisis, la participación de las ventas anuales promedio de las microempresas del DMQ respecto a las ventas nacionales del sector es del 31%, es un porcentaje representativo si entramos en el contexto nacional.³⁰

3.2.1.1.2 Infraestructura.

Se pretende mantener el esquema del modelo de canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), en esta caracterización, por eso es que se cita al primero de los cuatro módulos del planteamiento la infraestructura, dónde se registran los recursos, asociaciones y actividades clave del sector, con esta premisa conviene manifestar que no existe una ley de microempresas en el País; no obstante, el Código de la Producción e Inversiones en su Libro III: Del desarrollo empresarial de las micro,

³⁰ Este indicador es resultado del proceso de la información de las ventas anuales del directorio de empresas 2014 del INEC.

pequeñas y medianas empresas, y la democratización de la producción, regula la creación y operación las microempresas, subrayar que dependiendo del tamaño y características de las mismas, tendrán que cumplir con todos los requisitos, que exigen las demás leyes, reglamentos y ordenanzas que regulan la producción y el comercio nacional e internacional en el Ecuador.

De acuerdo al censo nacional del INEC de 2010, en el DMQ, habían 93,407 microempresas, segmentadas en tres grupos: Manufactura 9,595; Comercio 47,677 y Servicios 36,065. Las unidades productivas del segmento de comercio, objeto de la presente investigación, se agrupan en microempresas de acumulación simple (Al por menor) en un número de 42,669 y en microempresas de acumulación ampliada (Al por mayor) cuyo cantidad asciende a 1,423 unidades. En ese contexto, el 98 % de microempresas dedicadas al comercio, no tienen naturaleza jurídica, por lo tanto son personas naturales, cuyo registro único es el RUC o el RISE. Además el 94% de los encuestados han contestado que no poseen calificación artesanal y en un 89% no son afiliados a un gremio como la Cámara de Microempresarios o la Cámara de Comercio del DMQ.

Se convierte en relevantes los datos de agremiación, porque uno de los principales mecanismos que tiene la microempresa para su desarrollo es la asociatividad, generando redes del mismo sector y localización geográfica a fin de llevar a cabo actividades en conjunto como: Compra de insumos, contratación de consultorías, ventas en conjunto, Etc. (CEPAL, 2009). Bajo este enfoque, se considera que los gremios y asociaciones pueden apuntalar esta necesidad, por lo que en tal sentido, se piensa que es una característica desfavorable en la gestión de la microempresa del DMQ.

Analizar de forma agrupada el uso de la tecnología, capacitación y formación, inversión en investigación y desarrollo, manejo de desechos sólidos, permite al margen de la instrucción académica que posea el microempresario, disponer de ciertos argumentos en relación a la capacidad y puesta en marcha del aprendizaje que por diversos medios de comunicación desde los convencionales hasta los de la era digital se filtran para llegar hacia los usuarios. En esa medida, el uso de las TIC's en el segmento económico, tiene estrecha relación con lo que pasa en los hogares, en donde se destaca la tenencia de teléfono fijo y celular a nivel nacional en un 86.4% (INEC – TIC's, 2013), porcentaje similar al declarado por los microempresarios, el 82%; sin embargo, el uso de la internet, e-mail, páginas Web, es muy limitado, en promedio no pasa del 8%.

Los componentes de capacitación, investigación y desarrollo y manejo de desechos sólidos, el microempresario, en conformidad de los datos procesados del Censo del INEC 2010, prácticamente no invierte, el gasto en capacitación no pasa del 2% y en las otras dos categorías llega al 1%. Es probable, que el microempresario por pensar más en el corto plazo y por la insuficiencia de recursos, no destine esfuerzos a estas importantes actividades señaladas, que abren el paso hacia el largo plazo.

Frente al estancamiento y al deterioro de las actividades económicas que pueden ocasionar estos comportamientos, la CEPAL (2009), es enfática en puntualizar que la academia tiene dos grandes responsabilidades la una de transferir el conocimiento de las nuevas tecnologías y herramientas de gestión y potencias las capacidades de este segmento; y la otra es la facilitar el

desarrollo de nuevos productos y procesos a fin de ponerlos a disposición del microempresario a menores costos que los de mercado.

El Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015 (GEM) elaborado por la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), revela que la tasa emprendedora temprana (TEA) en el Ecuador es del 33.6% , lo que significa que el emprendimiento ecuatoriano es 2.2 veces superior que el promedio para el resto de economías de eficiencia, en las que constan países de África (Marruecos, Sudáfrica), de Asia y Oceanía (por ejemplo China, Indonesia, Tailandia, entre otros), de América Latina y el Caribe y países de Europa como Bulgaria, Croacia, Polonia, por citas algunos ejemplos.

No obstante, el estudio descubre que al comparar las motivaciones para emprender que se encuentran en el porcentaje de la TEA motivado por necesidad supera el observado para las economías de eficiencia, en tanto que el porcentaje motivados por oportunidad de mejora y de quienes tienen expectativas altas de crecimiento en plazas de trabajo en el País, se encuentra por debajo de lo observado para el promedio de estas economías.

3.2.1.1.2 Oferta.

Los productos y/o servicios que comercializa el sector económico son de una amplia gama, regularmente se expenden al cliente final, por lo que las microempresas se han transformado en el principal canal de comercialización de las empresas grandes, configurándose una integración vertical, de esta forma los microempresarios se han transformado en sus socios estratégicos. En

concordancia con la información del censo económico del INEC – 2010, los principales productos y/o servicios conforme a la Clasificación Internacional Industrial Unificada (CIIU) que oferta el segmento son:

- Servicios comerciales al por menor de comidas, bebidas y tabaco.
- Servicios comerciales al por menor de artículos textiles, prendas de vestir y calzado.
- Servicios comerciales al por menor de consumo diversos.
- Servicios comerciales al por menor de materias primas agrícolas y animales vivos.
- Servicios comerciales al por menor de aparatos, artículos y equipos domésticos.
- Servicios comerciales al por menor de materiales y equipos de construcción.
- Servicios comerciales al por menor de productos agroquímicos y farmacéuticos.
- Servicios comerciales al por mayor de maquinaria, equipo y suplementos.
- Servicios comerciales al por mayor de bienes de consumo diversos.

3.2.1.1.3 Cliente.

Los datos recogidos por el censo económico del INEC – 2010, no realizan ninguna estratificación y perfiles de clientes; esto puede obedecer a que los productos y/o servicios comercializados son para el consumo masivo y final en su mayoría. En esa lógica, el 97% de los microempresarios ha respondido que sus ventas se destinan al público en general, escenario que hace muy competitivo el mercado por la presencia de muchos competidores y para diferenciarse es necesario relacionar los criterios de compra del cliente (Calidad, tiempos de entrega, publicidad,

atractivo de instalaciones, Etc.) y las actividades de valor de la empresa (Porter, 2013). Esta situación exige un trabajo conjunto entre proveedor y vendedor, creando una fuerte alianza comercial.

3.2.1.1.4 Finanzas.

La microempresa según el censo económico del INEC – 2010 en DMQ, en gran mayoría (89%) no dispone de registros contables, siendo esta condición una limitante para la gestión adecuada de los negocios y una característica más de la informalidad en que se desarrollan las unidades productivas del segmento. Frente al panorama descrito, la formalidad traducida en el manejo de información de ingresos y gastos, el cumplimiento con las obligaciones tributarias, patronales y legales, inciden favorablemente en una mayor rentabilidad de los negocios; es decir, las empresas más formales tienden a ser más rentables (Banco Mundial, 2012), el mismo estudio concluye que Quito resulta ser una de las ciudades más rentables una vez considerados otros factores.

De otro lado, la formalidad también, provoca que la empresa, se vuelva atractiva para el SFN, con lo que pueden beneficiarse de ciertas líneas de crédito, para fondear su capital de trabajo y buscar mayor crecimiento. En ese escenario, el 48% de los microempresarios han mencionado que necesitan financiamiento y que su principal fuente constituye los bancos privados, de acuerdo al censo económico del INEC – 2010.

3.2.2 Muestra.

3.2.2.1 Método de selección de la muestra.

En función al tipo y diseño de la investigación, es conveniente anotar que la unidad de información es el microempresario de la población establecida y la muestra será probabilística, la cual es un “subgrupo de la población en que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández et al., 2010, p. 176); en este orden, el **tamaño de la muestra** se calculará a través del método aleatorio simple y cuando se conoce el tamaño de la población, la fórmula es (Ayuntamiento de Madrid, 2012):

$$n = N * Z_a^2 * p*q / d^2 *(N - 1) + Z_a^2 * p*q$$

En donde:

N = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de precisión)

P y q se obtuvieron de la aplicación de la pregunta clave de la piloto de 23 encuestas: **En esta empresa trabajan de 1 a 9 personas y tiene RUC?**, en donde el porcentaje de aciertos es **p** y el porcentaje de fracasos es **q** de acuerdo a la Tabla I., fueron los siguientes:

Tabla 1
Probabilidad de éxito y fracaso

Resultados	No. Encuestas	Participación %
Si (p)	22	96%
No (q)	1	4%
Total	23	100%

Se reemplazan datos:

$$n = \frac{47677 * 1,96^2 * 96\% * 94\%}{0,03^2 * (47677-1) + 1,96^2 * 96\% * 94\%}$$

$$n = \frac{47677 * 3,8416 * 96\% * 4\%}{0,09\% * 47676 + 3,8416 * 96\% * 4\%}$$

$$n = \frac{7617,0722}{43,055917}$$

$$n = 177$$

En donde:

$$N = 47.677$$

$$Z = 1,96$$

$$p = 96\%$$

$$q = 4\%$$

$$d = 3\%$$

El tamaño de la muestra calculado arrojó el número de 177 microempresarios dedicados al comercio en el DMQ del área urbana a quienes se encuestaron.

3.3 Procedimiento de selección y recolección de datos

Una vez calculado el tamaño de la muestra, en la selección de las unidades muestrales se observó el siguiente procedimiento, en concordancia del método probabilístico, aleatorio simple:

- Administración de la encuesta solo a establecimientos de comercio al por mayor y menor, que no pertenezcan a las microempresas de servicios y manufactura y que dispongan de RUC.

- La selección de las unidades muestrales se hizo de forma aleatoria y en campo, a través de la aplicación de la encuesta, ubicados en las principales avenidas y calles de cada una de las zonas distritales del DMQ, que cubren los sectores: Norte, sur, este y oeste del área urbana de la ciudad.

- Administración de la encuesta en lo posible solo a los gerentes/propietarios de microempresas, a fin de recoger la mejor información posible.

- Se usó el mapa del DMQ como marco de referencia, para el trabajo de campo a través de una zonificación y planificación adecuada que ayudó al cumplimiento de la aplicación de la encuesta, hasta alcanzar el número del tamaño de la muestra.
- Los datos fueron procesados y analizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics Versión 23.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para acceder a los datos que se plantean en los objetivos, contestar las preguntas de la investigación, contrastar la información lograda en el marco teórico y analizar el comportamiento de las variables del problema, se necesitan medios que permitan recolectar la información suficiente y necesaria. Estos medios son las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que para su elección en gran parte depende del tipo de investigación y del problema planteado para la misma (Tamayo, 1996). En ese sentido, una técnica de investigación, señala Reza (1997) consiste en cómo se realiza la recopilación de la información y cómo se necesita que ésta sea recopilada.

En la presente investigación se utilizarán las técnicas de la encuesta y la entrevista fundamentalmente, siendo el instrumento de medición el cuestionario, mismo que contiene preguntas orientadas a recopilar información que respondan a los objetivos, variables, dimensiones e indicadores. Por tal situación, la encuesta se administrará a una muestra de la población de

microempresarios del DMQ, cuyo cuestionario contiene principalmente preguntas de dato objetivo como RUC, edad, años de actividad comercial, escolaridad, Etc. (Tamayo, 1996), preguntas cerradas dicotómicas (Dos posibilidades de respuesta) y cerradas con varias alternativas de respuesta (Hernández, 2010).

En tal sentido, para medir el comportamiento de las variables, se destinó un cuestionario de respuestas cerradas tipo Likert en su mayor parte, concebido éste como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (Hernández, 2010). De otro lado, la entrevista a través de un cuestionario de preguntas abiertas de opinión y de conocimientos respecto al entorno de la microempresa, se formularon a personas especializadas y expertas en el área de gestión, para lo cual se planificó y agendó reuniones con estos directivos, en el orden de una entrevista estructurada con un esquema y formulario de preguntas para controlar las respuestas (Cerdeña, 1991).

El primero de los instrumentos está compuesto de 87 ítems, fue dirigido a los gerentes/propietarios de las microempresas, con el propósito de conocer cómo se gestionan estos establecimientos en el DMQ. En tanto que, el cuestionario de la entrevista fue dirigido a personas calificadas, quienes respondieron a 8 ítems de preguntas abiertas. Respecto al cuestionario de la encuesta, estas son las escalas.

Cuadro 2. Alternativas y puntuación subdimensiones gestión financiera, normativa, plan de negocios, gestión de talento humano

Opciones	Puntuación
Si totalmente	3
Si parcialmente	2
No dispone	1

Fuente: Hernández (2014)

Cuadro 3. Alternativas y puntuación pregunta percepción de la competencia

Opciones	Puntuación
Muy alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Muy baja	1

Fuente: Hernández (2014)

Cuadro 4. Alternativas y puntuación pregunta de optimismo

Opciones	Puntuación
Mejor	3
Igual	2
Peor	1

Fuente: Hernández (2014)

Cuadro 5. Alternativas y puntuación pregunta comunicación actividades

Opciones	Puntuación
Si totalmente	3
Si parcialmente	2
No comunica	1

Fuente: Hernández (2014)

Cuadro 6. Alternativas y puntuación pregunta planificación

Opciones	Puntuación
Si totalmente	3
Si parcialmente	2
No planifica	1

Fuente: Hernández (2014)

3.5 Confiabilidad y validez.

Estos atributos infaltables en una investigación, se han pretendido conseguir, a través de la aplicación de un proceso adecuado y enfocado de metodología de investigación sobre el problema

planteado, por eso se ha recurrido a la mayor cantidad de fuentes de información y entendimiento, tal como se explica en el numeral del uso de las técnicas e instrumentos de medición.

En ese orden el estudio se hace **confiable** en el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández et ál., 2010, p. 200), por eso y tomando en consideración las restricciones de tiempo y recursos se ha realizado una apropiada vinculación con el problema, utilizando datos de fuentes oficiales como los del Censo Económico, del INEC de 2010, estudios de organismos públicos y privados calificados sobre la temática, acercamientos directos a través de entrevistas personales a funcionarios expertos sobre dirección, gestión, emprendimiento e innovación.

Haciendo referencia a la **validez**, y conceptualizada ésta como “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández et ál., 2010, p. 201), se han sistematizado las variables objeto de estudio, y se ha solicitado el soporte y revisión de expertos en la construcción del instrumento de medición, desde diferentes perspectivas de gestión de la microempresa en el DMQ, como: Dirección y gestión de negocios desde la academia, metodología de la investigación; desde óptica de un problema social, con líderes de la Cámara Nacional de la Microempresa y los aportes de mandos gerenciales de instituciones importantes de microfinanzas.

Igualmente, para asegurar la suficiencia del instrumento de medición, por medio del cual se recolectará los datos, es pertinente realizar una preinvestigación de un número pequeño de casos

para cuestionar la calidad de los instrumentos que se han diseñado y se piensa aplicar (Tamayo, 1996), a este requisito los especialistas en metodología denominan **prueba piloto**. El mismo autor, manifiesta que esta actividad permitirá identificar las diferencias en torno al diseño metodológico, para hacer los ajustes necesarios, lo que igualmente pondrá de manifiesto las ventajas y desventajas en relación a la investigación que se efectuará posteriormente.

En esas circunstancias, Malhotra (2014) considera que el tamaño de la muestra para el prueba piloto, varía entre 15 y 30 encuestados, aunque señala que esto depende de la heterogeneidad de la población meta, en función de este criterio se trabajó con 23 encuestas que fueron administradas a gerentes/propietarios de microempresas localizadas en uno de los sectores más comerciales del sector sur del DMQ, con el fin de validar la aptitud del cuestionario diseñado para medir la gestión empresarial del microempresario, el cual fue procesado mediante el método **Alfa de Crombach**, reflejando un resultado de 0.85, indicador de alta confiabilidad.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

4.1 Información general

La descripción, análisis y discusión de resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al microempresario del DMQ en el mes de abril de 2016, para caracterizar su gestión, se desarrolló en función del siguiente orden sistemático: Objetivo, variable, dimensión, subdimensión e indicadores.

Para entrar en contexto, es propicio conocer ciertos datos generales de que se obtuvieron de la encuesta al microempresario del DMQ. En ese sentido, se encontró que el 56.50% de los gerentes/propietarios son mujeres y el 43.50% son hombres (**Gráfico 1**), resultado similar al detectado en el censo económico del INEC – 2010, en el cual se reveló que el 58% de los negocios

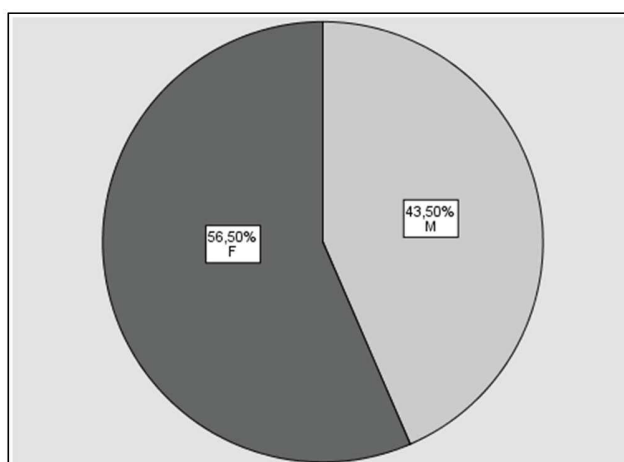


Gráfico 1: Género del microempresario

Elaboración: El autor

del DMQ eran liderados por mujeres. El escenario también es muy parecido al obtenido por la USAID en el estudio de la microempresa ecuatoriana en el año 2005.

Asimismo, se evidenció que la mayor parte de los establecimientos (74.58%) funcionan en locales arrendados, condición que se da por ubicación y clientela de la microempresa (**Gráfico 2**), porcentaje mucho más elevado al revelado por el censo económico del INEC - 2010, cuyo resultado se ubicó en el 55%; no obstante, ambos indicadores están sobre el 50% y son mayoritarios, de cualquier manera, es conveniente aclarar que los datos de estudio propuesto solo corresponden a las microempresas del DMQ dedicadas al comercio, por lo que no incluye servicios ni manufactura.

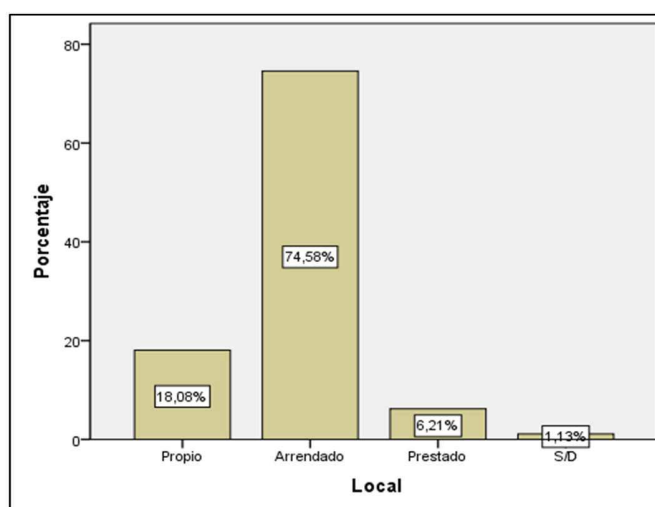


Gráfico 2: Tipo de tenencia del establecimiento

Elaborado por: Autor

Si se compara con USAID (2005), Microempresas y microfinanzas en el Ecuador, el estudio a nivel nacional en el orden urbano reveló un 53.7% de microempresas lideradas por hombres y

un 46.7% de mujeres; no obstante, de las mujeres económicamente activas eran más inclinadas a ser microempresarias, el 56.4% que los hombres a ser microempresarios con el 31.3%. Esta investigación menciona que los hombres tienen una tendencia mucho más grande a ser empleados.

Igualmente, el tiempo promedio de actividad comercial oscila entre los 7 años, por lo que el mayor porcentaje de microempresas se encuentran en los rangos dos y tres del **Gráfico 3**. Situación parecida, se proyecta el censo económico del INEC – 2010 el que la mayoría de los negocios superan los 5 años de actividad económica. Además conviene mencionar que la edad promedio del microempresario es de 44 años, en virtud de que el 81,72% se ubica entre los 31 y 60 años de edad, datos que se proyectan en el **Gráfico 4**.

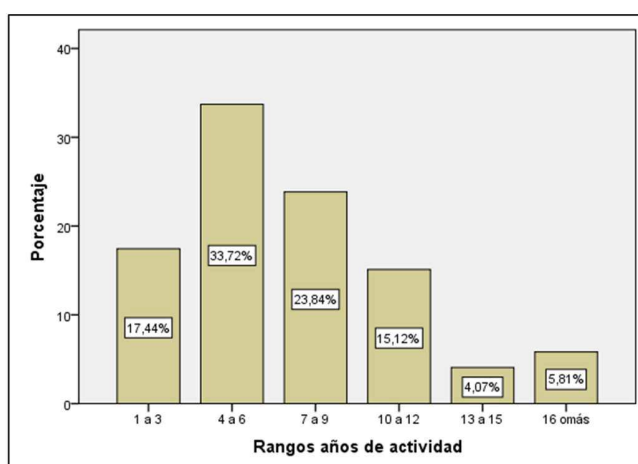


Gráfico 3: Rangos años de actividad comercial

Elaborado por: Autor

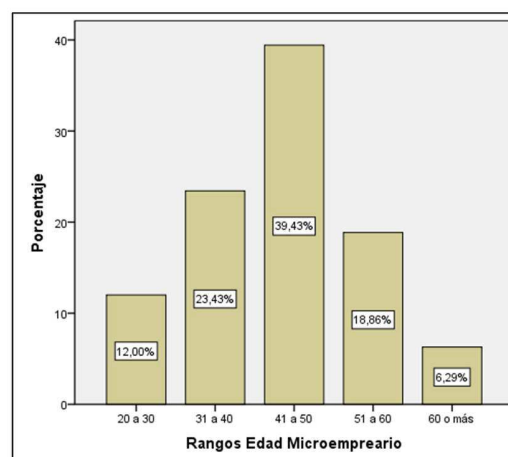


Gráfico 4: Edad del microempresario

Elaborado por: Autor

USAID (2005), en cuanto a la edad del microempresario a nivel nacional relata que el 61.9%, estuvieron sobre los 35 años de edad.

Adicionalmente, el número promedio de colaboradores de las microempresas estudiadas alcanza a los tres colaboradores, ya que la mayor parte de los mismos se encuentran en los dos primeros tramos, que oscilan de uno a cuatro colaboradores, tal como se observa en el **Gráfico 5**.

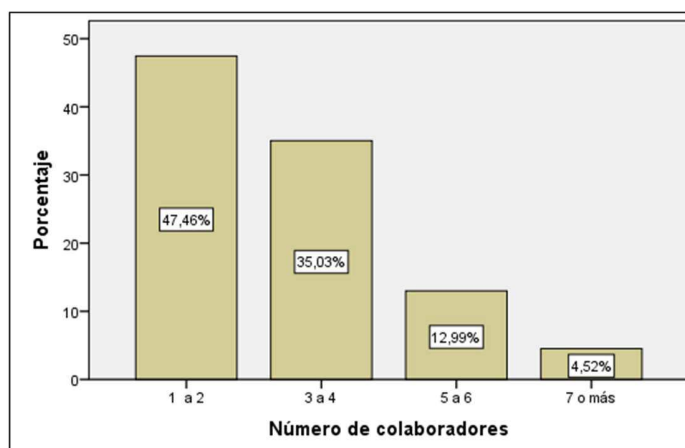


Gráfico 5: Número de colaboradores

Elaborado por: Autor

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Caracterizar la gestión de la microempresa.

4.2.1.1 Dimensión infraestructura.

En esta dimensión, se revisaron los hallazgos de las subdimensiones de dirección y alianzas, talento humano, financiamiento, plan de negocios, normativa y TIC's.

4.2.1.1.1 Dirección y alianzas.

Respecto a la alternativa de juntar capitales a través de **socios** para emprender, el 89.27% de los encuestados contestaron que no han identificado esta necesidad, porque cuentan con su capital propio, subrayaron que la microempresa es un negocio familiar, y pretenden evitar eventuales conflictos con otras personas. Además cuando requieren recursos acuden al SFN o solicitan crédito a sus proveedores para abastecer adecuadamente sus inventarios; sin embargo, el 10.73% que si se han asociado, han experimentado la ventaja de ampliar el negocio, a través de un mayor capital, lo que ha permitido incrementar sus ventas y consecuentemente un mayor crecimiento (**Gráfico 6**), transformándose su figura legal en una sociedad de hecho

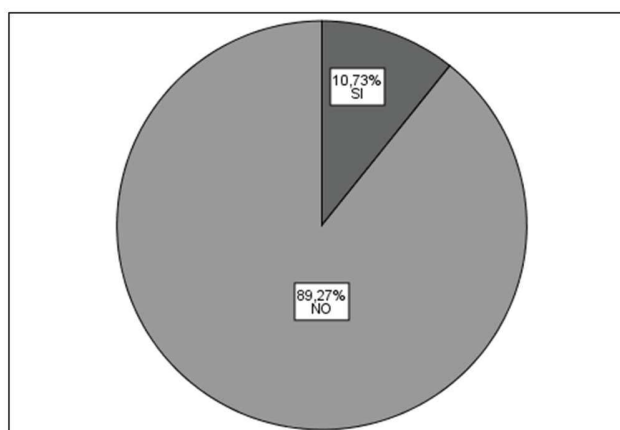


Gráfico 6: El microempresario tiene socios
Elaborado por: Autor

En comparación al censo económico del INEC – 2010, hay un incremento de las sociedades de hecho en 8.73 puntos porcentuales, factor que es positivo, en virtud de que Osterwalder y

Pigneur (2010), concluyen que las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, entonces lo propio pueden desarrollar las personas naturales.

En relación a los **proveedores**, de acuerdo a los microempresarios trabajan principalmente en un rango de 3 a 10 proveedores, el número se condiciona por la línea de negocios de su actividad económica, en este análisis es preciso recalcar que los proveedores son parte de las alianzas estratégicas que hay que fomentar entre el microempresario y el proveedor, estos lazos son de interés común, ya que normalmente el microempresario es el mejor canal de comercialización para las empresas grandes; de tal manera que, por intermedio de la microempresa llega el producto hacia el cliente final.

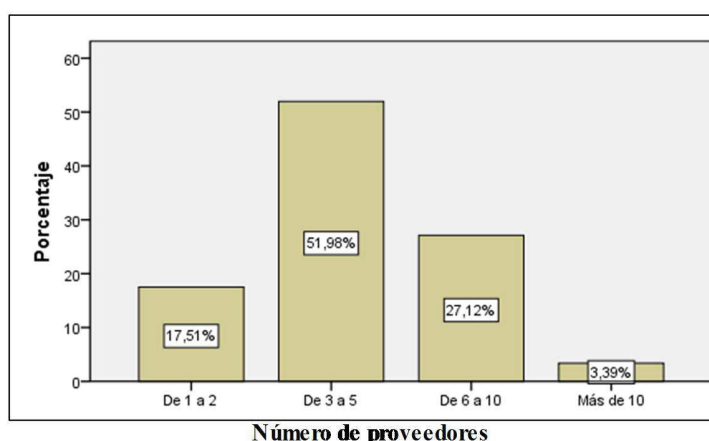


Gráfico 7: Cantidad de proveedores del microempresario
Elaborado por: Autor

Dentro de los **atributos** que más valoran los microempresarios al **seleccionar sus proveedores**, está primero el precio una participación porcentual alta del 75%, luego la calidad y

garantía que representa el 62%, el crédito se posiciona en tercer lugar con un 41% de importancia. Más abajo se ubican variedad y disponibilidad de productos alcanzando un 37%, tiempos de entrega y cercanía que no tienen una puntuación relevante, quizás por el hecho de que los proveedores tienen la obligación y necesidad de entregar el producto en función de visitas planeadas, es que los dos últimos indicadores no tienen porcentajes más altos (**Gráfico 8**).

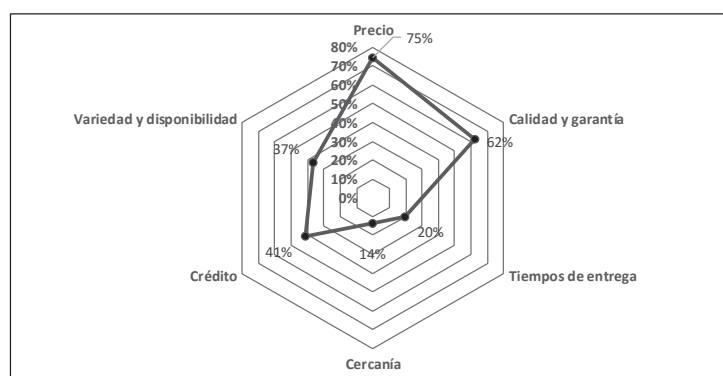


Gráfico 8: Atributos de selección de proveedores
Elaborado por: Autor

En la cadena de valor de la microempresa, la relación con el proveedor brinda oportunidades para que mejorar su ventaja competitiva, los nexos de los proveedores significan que la relación con ellos no son un juego de suma cero donde uno gana a costa del otro, sino una relación donde ambos ganan (Porter, 2013), por tales circunstancias, el microempresario necesita seleccionar cuidadosamente sus proveedores de acuerdo a la encuesta, considerando fundamentalmente los factores de precios, calidad, variedad y disponibilidad y crédito, a partir de esto hay desarrollar y sostener una alianza fuerte y duradera,

Referente a la **agremiación** como un importante recurso, que puede ser utilizado favorablemente en la gestión de la microempresa, el 79.66% de los microempresarios manifestaron que no pertenecen a gremio alguno, el 7.91% son parte de una asociación de comerciantes, el 5.65% a la cámara de artesanos y tan solo el 3.39% a la cámara de microempresarios (**Gráfico 9**). La escasa agremiación según los encuestados, obedece a la ausencia de percepción de beneficios y también por la insuficiente convocatoria de las organizaciones.

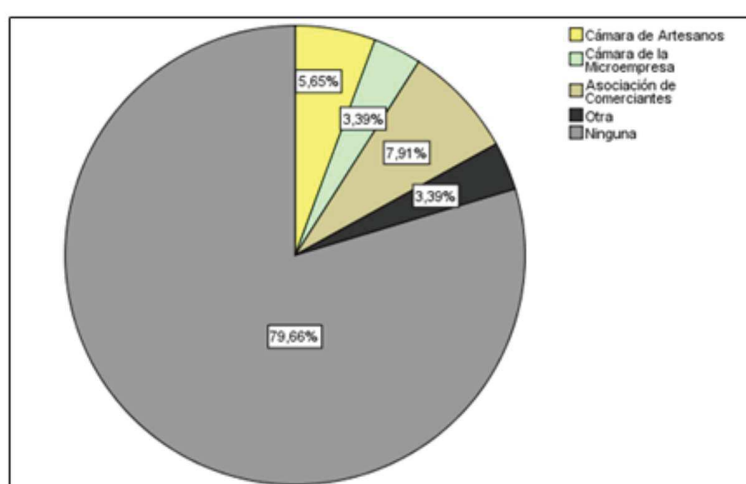


Gráfico 9: Agremiación del microempresario

Elaborado por: Autor

En comparación con el censo económico del INEC – 2010, el panorama no cambia significativamente, por lo que hacía cinco años el 89% de microempresarios en DMQ, no pertenecía a algún gremio. Por otro lado, los resultados de la encuesta llaman la atención, porque dentro de las organizaciones gremiales las de mayor participación están la asociación de comerciantes y la cámara de artesanos, clásicos colectivos; en tanto que la cámara de microempresarios llamada a aglutinar a toda la población de microempresarios, mantiene el más bajo nivel de agremiación.

El aporte en **capacitación**, que debería ser uno de los beneficios de pertenecer a un gremio, tampoco es favorable; en ese contexto, el 77% de los consultados dijeron que ninguna institución y organización brindan apoyo a sus microempresas, en esta necesidad básica que es la del conocimiento y desarrollo de habilidades, tendiente a mejorar su desempeño en la dirección de sus negocios; no obstante, el 8% de microempresarios señalaron que reciben capacitación de la asociación de comerciantes, el 5% de la cámara de artesanos. Conquito, la Agencia de Promoción Económica, aparece con una participación de 1% y la universidad no registra contribución alguna (*Gráfico 10*).

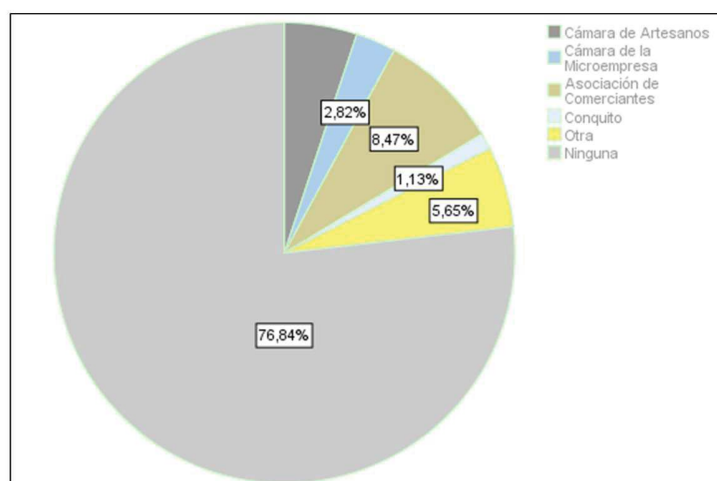


Gráfico 10: Instituciones de apoyo en capacitación y formación
Elaborado por: Autor

Los resultados de apoyo en capacitación por parte de las organizaciones gremiales, es en cierto modo directamente proporcional al grado de agremiación, una mínima intervención; sin embargo, dentro de estos porcentajes bajos, aparece la presencia de la asociación de comerciantes que imparte capacitación en un mayor porcentaje; de cualquier manera, esta condición tiene consonancia con los datos arrojados por el censo económico INEC – 2010, en los que evidencia

que el 98% de los microempresarios no invierten en capacitación. La investigación de la USAID (2005), no consideró en su cuestionario, la indagación sobre esta imperiosa necesidad la capacitación.

En cuanto a la **planificación**, la encuesta reveló que el 33.89% de los microempresarios planifican, en función de formulación de estrategias, actividades y asignación de recursos, al corto y largo plazo; es esa perspectiva, este elemento puede transformarse en la herramienta clave para el éxito de una microempresa, en tanto que el 48.2% manifestó que planifica parcialmente y el 18.8% no planifica (**Gráfico 11**). De todas maneras, este parámetro no es significativo y sobretodo debe evidenciarse en su aplicación, para que no aparezca uno de los grandes obstáculos de la buena gestión empresarial que de acuerdo a Walton (1991) es el descuido de la planificación y de la transformación a largo plazo.

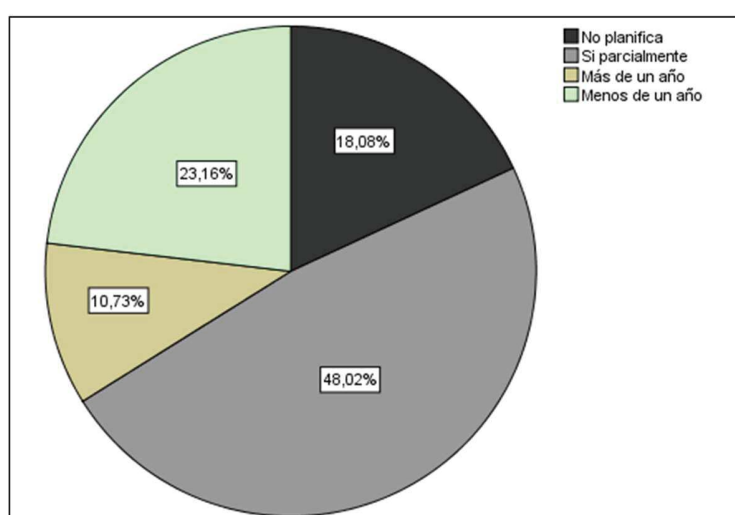


Gráfico 11: Planifica el microempresario
Elaborado por: Autor

Si se compara con los estudios que disponibles en medio como por ejemplo Vinueza (2014) en su tesis de maestría sobre una propuesta de mejora de la gestión financiera de la

microempresa del DMQ, se determina una diferencia de 13 puntos porcentuales por debajo de sus resultados; no obstante, hay que precisar que el índice obtenido por la autora corresponde a la microempresa de acumulación ampliada; de todas maneras, este segmento también está dentro de la clasificación de la microempresa y se utiliza como un referente de comparación, aunque este es el más pequeño de los grupos, pero que individualmente son más grandes, suelen generar plazas de trabajo y manejan mejor las herramientas administrativas.

Subrayar que el censo económico del INEC – 2010, no contempla en su encuesta este apartado, que se ha reconocido como importante en el proceso administrativo de la gestión del microempresario. En su estudio la USAID (2005), tampoco revela información sobre este elemento clave para la consecución de objetivos; no obstante, el estudio de Bancheri et al. (2014), en un ejercicio práctico de la aplicación del modelo de canvas en un grupo de microempresarios de España, concluye que el gerente/propietario se preocupa más del día a día, evento que consume todo su tiempo de trabajo, por lo que los propios empresarios reconocen en muchos casos que es una excusa para no planificar sus actividades.

En la consulta al microempresario, también se quiso conocer si se **socializa la planificación a los colaboradores**, pregunta a la que respondió el 42.37% de los microempresarios que si totalmente; el 27.12% que lo hace parcialmente, y el 29.38% no comunica (**Gráfico 12**). En definitiva hay carencia de comunicación de la planificación en más del 50% de los encuestados, en tal sentido Maxwell (2008) propone que la comunicación crea cambios positivos en la organización, incrementa el compromiso y la conexión, debe implementarse de

forma coherente, clara y cortés, para generar confianza y acción. El autor además concluye que ésta debe ser de doble vía, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; pues, dice los buenos líderes escuchan, invitan y luego animan a participar.

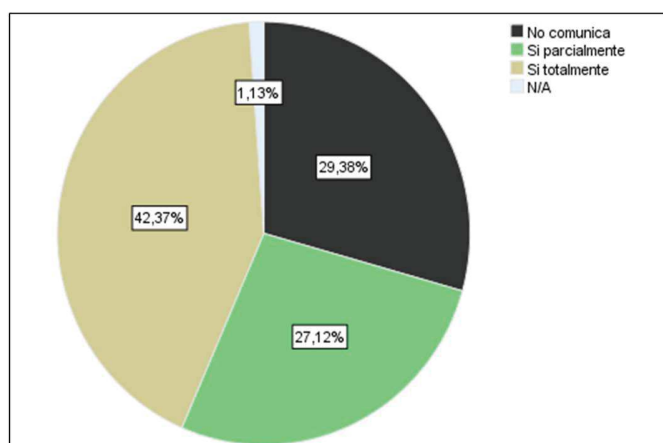


Gráfico 12: Socializa actividades planificadas con sus colaboradores
Elaborado por: Autor

Dentro de este mismo componente, la encuesta delató que el 92.66% de los microempresarios tienen como **propósito mantener el negocio en el largo plazo** y apenas un 6.21% dijeron que no piensan en el largo plazo, tal como se demuestra en el **Gráfico 13**. Estos indicadores son más optimistas que los determinados en por la USAID (2005) EL 82.2% les gustaría continuar con sus actividades económicas. Ahora, la intención de hacer un negocio sostenible, se soporta en conseguir niveles importantes de productividad y eficiencia para crecer y mantenerse en un tiempo mayor a los siete años, tal como lo menciona el BM (2012).

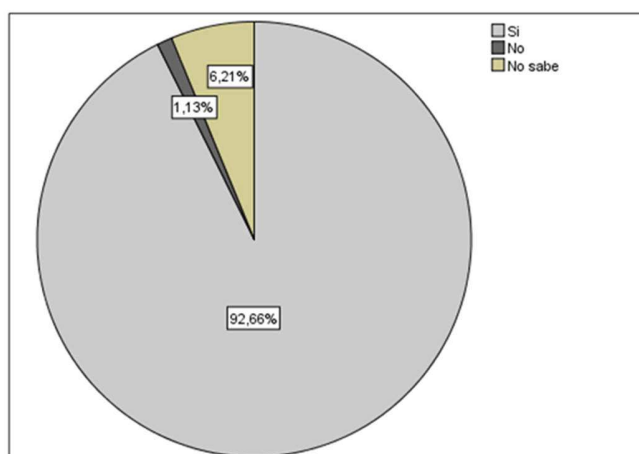


Gráfico 13: Propósito de mantener a largo plazo la microempresa
Elaborado por: Autor

En alusión a las **expectativas**, se intentó valorar el optimismo de los microempresarios, frente a la pregunta, en su mayoría piensan que el año 2015 fue igual o peor que el año 2014, alcanzando un 64%; y, 36% en cambio aseguró que el año 2015 fue mejor que el año 2014. En este mismo orden, para el presente año 2016 el 90% esperan un escenario igual o peor y tan solo el 10% vislumbra un mejor año en comparación al año anterior (**Gráfico 14**). El optimismo, se ha visto seriamente afectado entre los años 2015 y 2016, seguramente por la coyuntura económica que atraviesa el País, que se evidencia por ejemplo en la caída del importe de las ventas del año 2014 respecto al año 2013 en un 62%, dato procesado de la información del Directorio de Empresas del INEC – 2014.

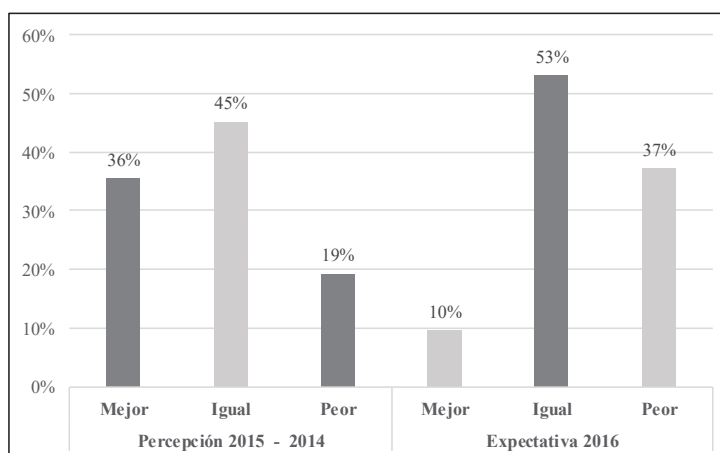


Gráfico 14: Percepción de optimismo años 2015 vs 2014 y 2016

Elaborado por: Autor

En comparación con el otro referente de investigación, la USAID (2005), en su sondeo de optimismo al sector de la microempresa, determinó que casi el 60% de los encuestados estaban muy optimistas sobre el futuro de sus negocios y solo el 11% fueron clasificados como pesimistas. Frente a la percepción del panorama, se consultó al encuestado los valores estimados de sus **ventas mensuales** y se calculó el valor promedio de toda la muestra, proyectando un descenso de sus ingresos en el 2015 respecto al 2014 del 12% (**Gráfico 15**), aunque el **número de clientes del microempresario** tuvo un ligero incremento del 2%; eventos descritos que de alguna manera explican un poco más el nivel de optimismo referido (**Gráfico 16**).

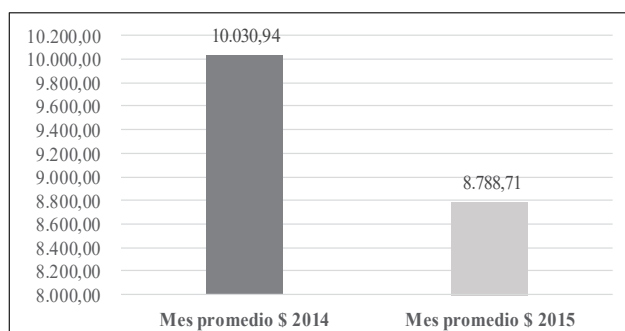


Gráfico 15: Ventas mensuales promedio estimadas años 2015 y 2014

Elaborado por: Autor

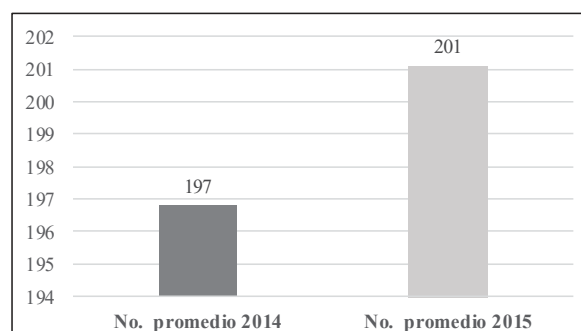


Gráfico 16: Número de clientes promedio años 2015 y 2014

Elaborado por: Autor

4.2.1.1.2 Talento humano.

Es una subdimensión que abarca muchos frentes y además está representada por las personas que trabajan para la microempresa y que hacen de la misma un ente vivo, por lo tanto su rendimiento, es objeto de una serie de mediciones a través de indicadores clave del desempeño (KPI's – Key performance indicators). De cualquier manera, en la encuesta se buscó cierta información relevante sobre la gestión del microempresario en esta área.

En el **ámbito legal** solo el 34% de los microempresarios declararon que todos sus colaboradores tienen **contratos de trabajo** escritos y legalizados en el Ministerio de Trabajo, casi en concordancia con esta afirmación, un 32% de los consultados aseveraron que su **personal se encuentra afiliado al IESS** en su totalidad, en tanto que entre el 15% y 17% revelaron que este requisito legal, se encuentra incompleto. De todas maneras, el 51% de los microempresarios no cumplen con estos requerimientos legales obligatorios (**Gráfico 17**), tal como señala el artículo 2 de la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar y el artículo 34 de la CPE.

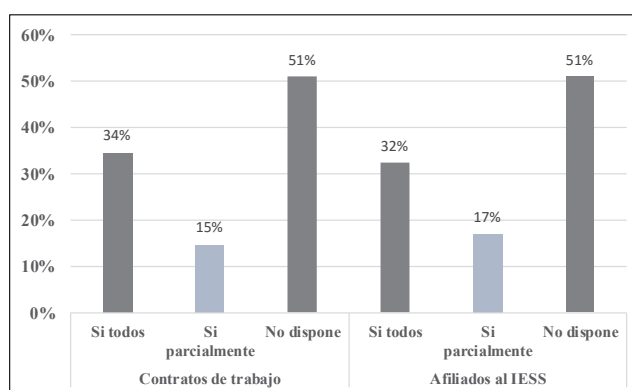


Gráfico 17: Contratos de trabajo y afiliación al IESS

Elaborado por: Autor

La problemática abordada merece un trato independiente y amplio por su importancia; sin embargo, es menester traerla a colación y comparar la situación con estudios anteriores autorizados; en ese sentido, el BM (2012), sostiene que la normativa laboral es directamente proporcional al tamaño de la empresa y detectó que el porcentaje de trabajadores afiliados es de máximo 13% en las empresas de 1 a 5 trabajadores y varía sustancialmente en las empresas entre 6 a 10 trabajadores hasta un máximo de 44%. Años más atrás, la USAID (2005), encontró que solamente el 14.7% de los microempresarios estaban ellos mismos inscritos en la seguridad social y que menos del 4% de empleadores con trabajadores información que sus trabajadores fueron inscritos en el seguro social. En conclusión se muestra un mejoramiento de los indicadores.

En referencia a la **organización del trabajo de los colaboradores**, se encontró que apenas el 20% de los microempresarios **disponen un organigrama**, en el cual se identifiquen los cargos y las relaciones de trabajo tanto en sentido vertical como horizontal, el resto de gerentes/propietarios no lo tienen documentado o no disponen de esta herramienta de gestión. En cuanto a la **definición de funciones y responsabilidades** el escenario mejorar ostensiblemente, aunque el porcentaje de cumplimiento no supera el 50%, también se observa un 27% que cumplen parcialmente y que podrían pasar a la formalidad y sumar al 50%, por deducción el 28% no dispone de esta otra herramienta de gestión (*Gráfico 18*).

En torno a la organización de la microempresa, el censo económico INEC - 2010 y el estudio realizado por la USAID en el año 2005, no han generado información; no obstante, Tobar (2013), en su estudio competitividad de las microempresas en Cuenca Ecuador, encontró que un

23% de los negocios tenían una estructura organizativa definida, igualmente Vinueza (2014) en su tesis de maestría sobre una mejora en la gestión financiera de la microempresa de acumulación ampliada de la ciudad de Quito, identificó también que solo el 23% disponen de un organigrama. Los dos son escenarios similares al descubierto en la presente investigación.

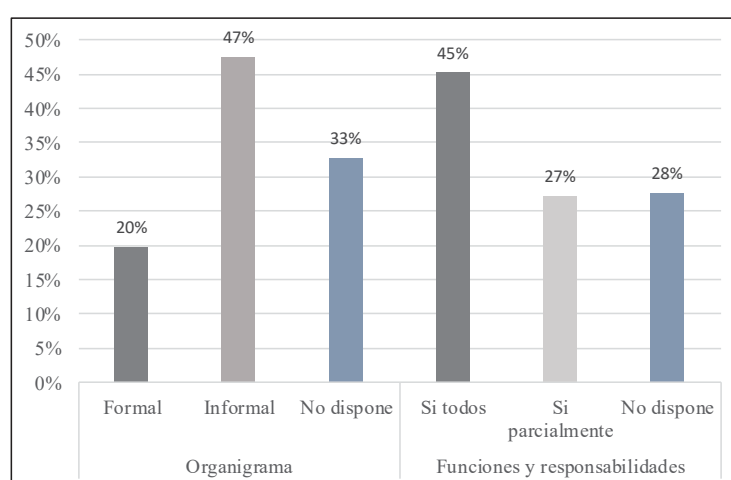


Gráfico 18: Organigrama, funciones y responsabilidades

Elaborado por: Autor

Acerca de las funciones y responsabilidades, no se ha encontrado evidencia empírica, de todas maneras, Chiavenato (2007), subraya los grandes beneficios que genera al trabajar con tareas definidas, las mismas que se enriquecidas horizontal y verticalmente motivan al colaborador, ya que conoce el significado de sus funciones y responsabilidades y además tiene la oportunidad de recibir el feedback de su desempeño.

Otro indicador relevante es el **nivel académico del microempresario y de sus colaboradores**; en ese contexto, el 58.19% tienen secundaria, el 36.72% al alcanzado estudios de tercer nivel y el 5.08% han estudiado solo la primaria (**Gráfico 19**). Complementado, la condición de los colaboradores el 76% no es profesional, el 19% dispone de una carrera técnica y el 5% es profesional. Aquí es necesario modificar el esquema, a fin de contar con un mayor número de colaboradores calificados (**Gráfico 20**).

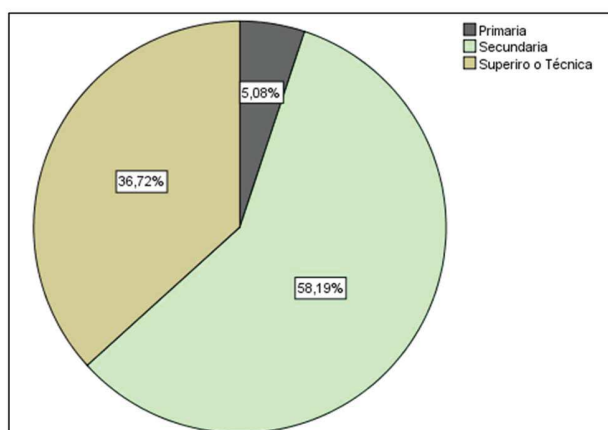


Gráfico 19: Nivel académico gerente/propietario
Elaborado por: Autor

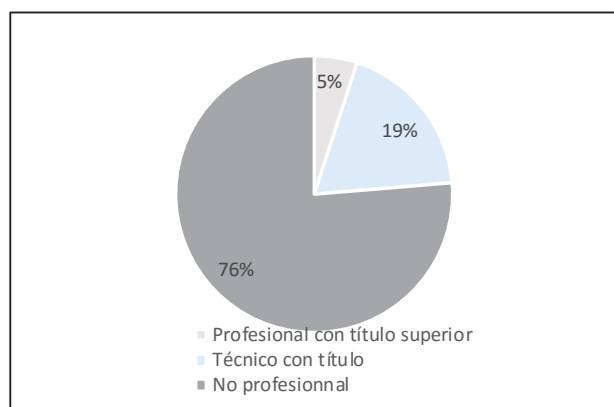


Gráfico 20: Nivel académico colaboradores
Elaborado por: Autor

En comparación con los datos de USAID (2005), hay diferencias importantes, el microempresario a nivel nacional, para ese año el 42.7% había accedido a la primaria, el 42% tenía estudios de secundaria y el 11% alcanzaron estudios de tercer nivel. Actualmente la distribución es totalmente diferente; pues, el mayor porcentaje de los microempresarios han accedido a la educación secundaria y de tercer nivel, indudablemente es un factor positivo.

Al averiguar si el microempresario se dedica a otra **actividad complementaria** a su microempresa y la mayoría contestaron que no, porque el 100% de su tiempo lo destinan a la microempresa. Del pequeño margen que si tienen actividades complementarias, mencionó que son empleados privados, prestan sus servicios independientemente para ayudar a la economía familiar (**Gráfico 21**). En todo caso, la distribución es similar a la descubierta en el censo económico del INEC – 2010, donde la mayoría se dedica a tiempo completo a su emprendimiento, de todas maneras el 11.66% en ese entonces sobrellevaban actividades complementarias o secundarias.

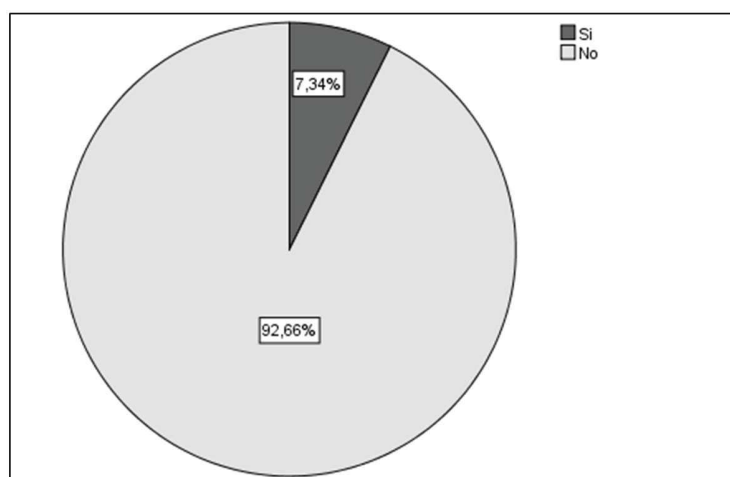


Gráfico 21 : Actividad complementari gerente/propietario

Elaborado por: Autor

En lo referente a otorgar **incentivos económicos** por el desempeño de sus colaboradores el encuestado en su mayoría dijo que no (81%), porque los recursos no alcanzan para cubrir este gasto adicional; en esa perspectiva, Chiavenato (2007), manifiesta que la política de pago por desempeño, convierte al trabajador en un aliado y socio en los negocios, indica además el autor que no ejerce presión sobre el costo porque se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos y obliga al trabajador a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor.

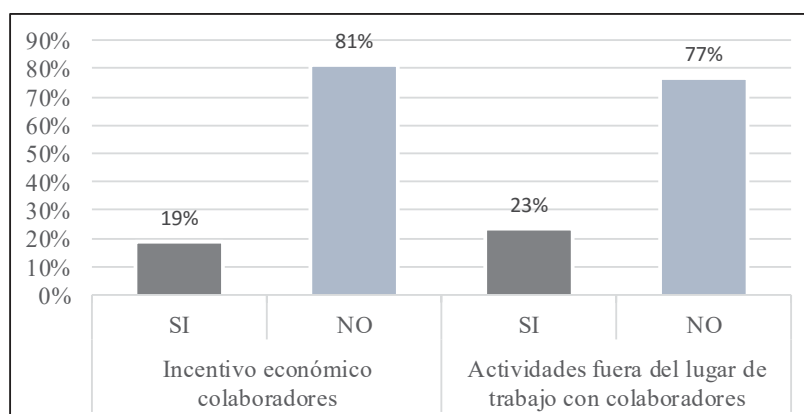


Gráfico 22: Incentivos y actividades fuera del lugar de trabajo

Elaborado por: Autor

Igual comportamiento tuvo la pregunta de si el gerente propietario desarrolla junto con su equipo de trabajo actividades fuera del lugar de trabajo con el propósito de integrarse y volver a la empresa un lugar agradable de trabajo, el 77% no fomenta estos encuentros que son importantes en una organización (**Gráfico 22**), actividades como estas afectan positivamente al clima organizacional y fomentan que las personas se sientan bien consigo mismas, con los demás y son capaces de enfrentar de mejor forma las demandas de la vida y de las circunstancias (Chiavenato 2007).

Un indicador que era necesario escudriñar, el **nivel de capacitación a colaboradores**, arrojó un 85.31% de microempresarios que no tienen previsto esta tarea, porque el mismo gerente/propietario capacita al personal y es un gasto que no están dispuestos a realizar (**Gráfico 23**); sin embargo, de beneficiarse de un plan de capacitación a través del concurso de personas naturales o jurídicas, las áreas de su interés son principalmente: Técnicas de ventas, servicio y atención al cliente, mercadeo y administración de negocios (**Gráfico 24**). El panorama hacía cinco

años era más desalentador cuando el censo económico del INEC – 2010, demostró solo el 2% de los microempresarios invertían en capacitación, contrariamente a esta condición Walton (1991) sentencia que es necesario instituir la capacitación en una organización.

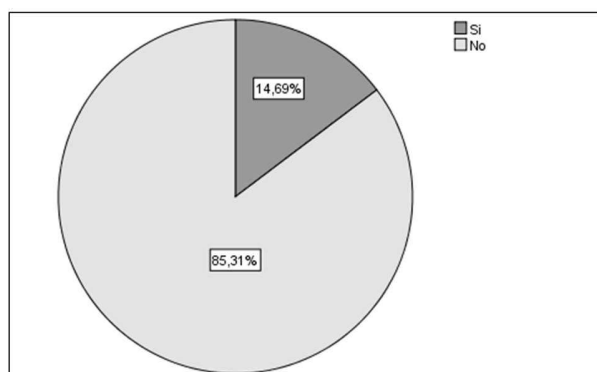


Gráfico 23: Capacitación a colaboradores
Elaborado por: Autor

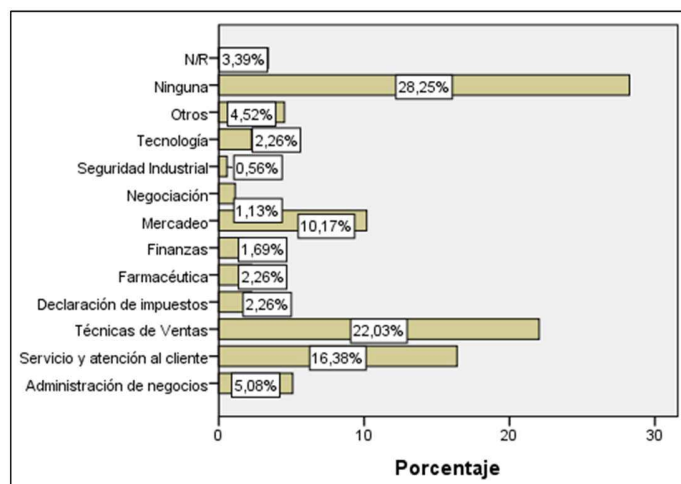


Gráfico 24: Capacitación áreas de interés
Elaborado por: Autor

Para concluir, en el ámbito de la **seguridad y salud ocupacional** y considerando que la normativa legal obliga a la microempresas, a disponer de un plan mínimo de contingencia que ayude a prevenir enfermedades y accidentes de trabajo, el 43.50% de los consultados dijeron que si disponen y piensan que es necesario, por seguridad y prevención, por cumplir con la ley y porque el lugar se transforma en un ambiente más seguro para laborar (**Gráficos 25 y 26**). Así, también está la otra parte que percibe que no es necesario, que no disponen de tiempo para esta actividad y pequeños porcentajes declararon que no conocen y asumen que es costoso.

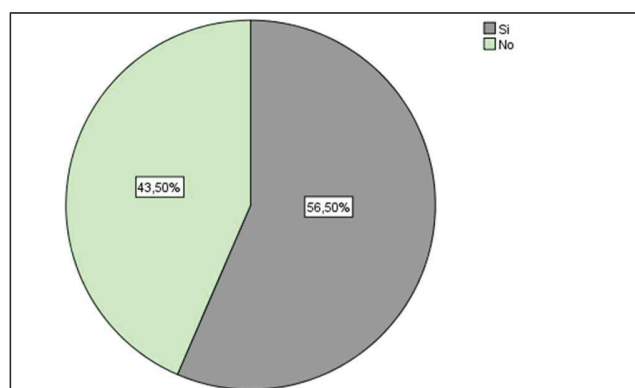


Gráfico 25: Salud y seguridad ocupacional,
Elaborado por: Autor

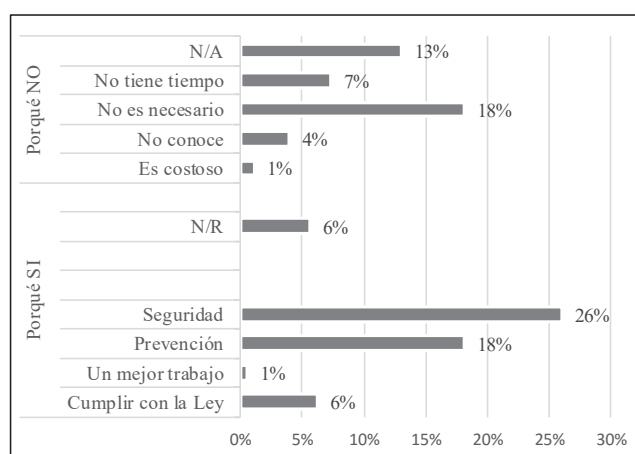


Gráfico 26: Argumentos respecto a seguridad y salud ocupacional
Elaborado por: Autor

No se disponen de antecedentes respecto a este importante ámbito; no obstante, es elemental que las empresas públicas que lideran el componente de seguridad y salud ocupacional, socialicen y sensibilicen su adopción en el sector de la microempresa, en virtud de que uno de los objetivos de la higiene laboral es el de conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral (Chiavenato, 2007).

4.2.1.1.3 Financiamiento.

Siendo el **financiamiento** una necesidad primordial en la gestión de las empresas, los microempresarios según la encuesta, utilizan como **alternativas principales** el crédito de proveedores (63%), la banca privada el 56%, las cooperativas el 23%; en tanto que la opción de acceder a la prestación de agentes informales se ha relegado al 1%. Al parecer el sector ha

incrementado su bancarización, lo que constituye un síntoma de mayor formalidad, siendo esto un efecto positivo, que ayuda en el acceso al crédito a través del SFN, que confirman los resultados obtenidos en el censo económico del INEC – 2010, en donde la mayor parte de los microempresarios preferían financiar sus actividades por intermedio de la banca y las cooperativas de ahorro y crédito.

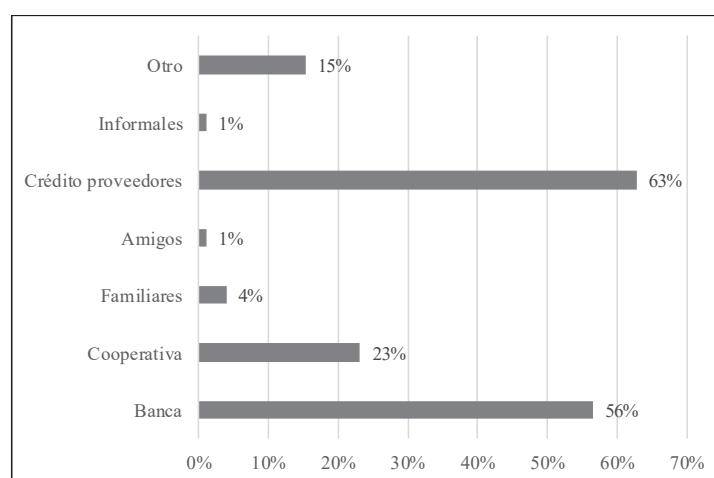


Gráfico 27: Alternativas de financiamiento

Elaborado por: Autor

En ese mismo entorno, el 40% de los microempresarios dijeron que **necesitan financiamiento** para ampliar su negocio, comprar mercadería, comprar mobiliario y renovar el establecimiento (**Gráfico 28**). Indicador relativamente similar reveló el censo económico del INEC – 2010, puntuándose en el 48%, siendo además rescatable subrayar que la USAID (2005), encontró que los negocios del sector comercial tenían los promedios más altos en inventarios, pero inversiones más bajas en terrenos, equipos y maquinaria, comportamiento de alguna manera se refleja en los resultados recabados en el presente estudio.

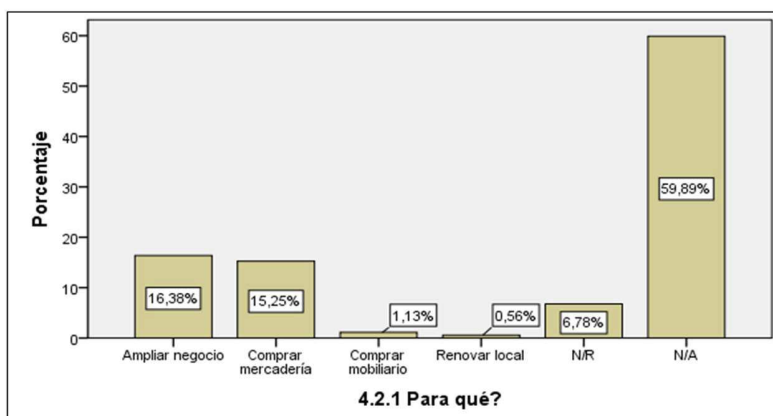


Gráfico 28: Motivos para invertir el financiamiento
Elaborado por: Autor

Un resultado adicional que se obtuvo es que el solamente el 12% de los encuestados revelaron que tienen **dificultades para acceder a un crédito del SFN**, siendo la mayor complicación la falta de garantías en un 87.57%, dejando en un segundo plano los requisitos y trámites administrativos, cuyo índice se ubicó en el 50.8% (**Gráfico 29**); en esa lógica las principales dificultades de acceso al crédito luego de más de 10 años siguen siendo los mismas falta de requisitos e insuficientes colaterales (USAID, 2005).

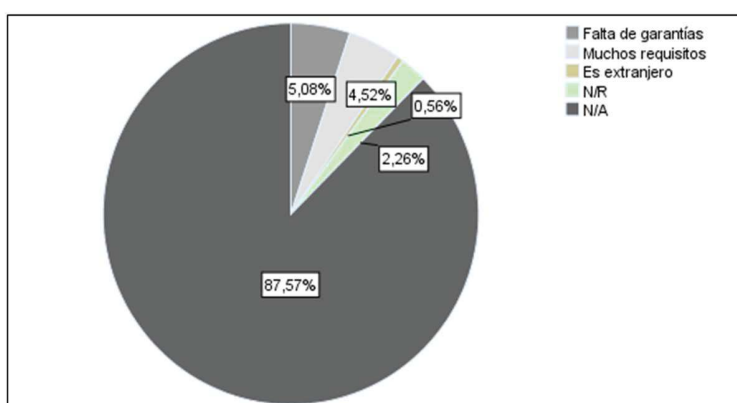


Gráfico 29: Dificultades para acceder al financiamiento
Elaborado por: Autor

4.2.1.1.4 Plan de negocios.

Acercas de la principal herramienta en la cual se plasma la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto de inversión del emprendedor, los microempresarios expresaron en su mayoría que disponen parcialmente de la información, como por ejemplo **estudios de mercado y un análisis financiero** (51%), asimismo el 23% respondió que no disponen de un plan de negocios y el 27% declaró haber desarrollado el plan de negocios, con el propósito de invertir sus recursos con mayor **seguridad y confianza**. Sin embargo, el 74% en definitiva no maneja esta herramienta y consecuentemente esta condición se transforma en una debilidad del sector estudiado (**Gráfico 30**).

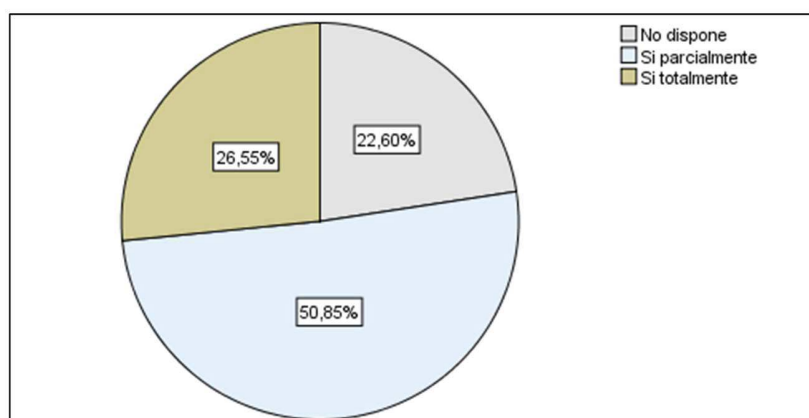


Gráfico 30: Disposición de plan de negocios

Elaborado por: Autor

Relacionando variables, queda demostrado que los microempresarios que disponen de un plan de negocios, planifican más, capacitan mayormente a sus colaboradores, generan mayores ventas; en el caso del estudio en cuestión el microempresario factura un 164% más que aquel que

no tiene un plan de negocios, consecuentemente los márgenes de rentabilidad son también más altos; análisis que fortalece la aseveración de BM (2012) en la que se menciona que las empresas que logran formalizarse son más rentables y disfrutan de un mejor acceso al crédito.

4.2.1.1.5 Normativa.

En referencia a las exigencias legales para constituir un negocio y administrarlo, se encontró un alto porcentaje de cumplimiento en relación a **figura legal** con el 100% de cumplimiento, de acuerdo a los encuestados sus **obligaciones tributarias** las declaran totalmente en un 98%, en las **obligaciones patronales** se evidenció un indicador más bajo, puntuando en un 65% y respecto a la obtención de permisos legales para el funcionamiento de la microempresa el 97% de los consultados aseguró disponer de todos los exigidos por la ley, como son: Patente municipal, permiso del Cuerpo de Bomberos, permiso del Ministerio de Salud (*Gráfico 31*).

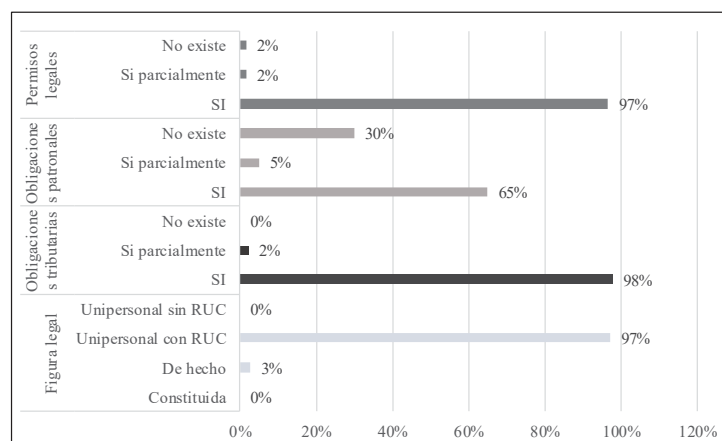


Gráfico 31: Constitución y cumplimiento de requisitos para la operación de la microempresa
Elaborado por: Autor

Los resultados identificados resultan interesantes, ya que los controles de las instituciones públicas han dado resultados y probablemente la cultura misma del microempresario ha evolucionado; en esa lógica, el censo económico del INEC – 2010, determinó un cumplimiento del 73% respecto al RUC y la USAID (2005), reportó un registro del RUC de solo el 21.8% y un 26.3% de registro en licencias y patentes municipales. El panorama es alentador y se debe buscar el 100% de cumplimiento.

En esta misma subdimensión y abordando el entorno interno de la microempresa, respecto a la disposición e **implementación de políticas de gestión**, los resultados de la encuesta revelan que el 30% de los microempresarios disponen de una **política financiera**, el 46% de un **política de compras**, el 30% de un **política de mercadeo y ventas**, el 37% de una **política administrativa y de personal** y el 56% de una **política de servicio al cliente** (*Gráfico 32*).

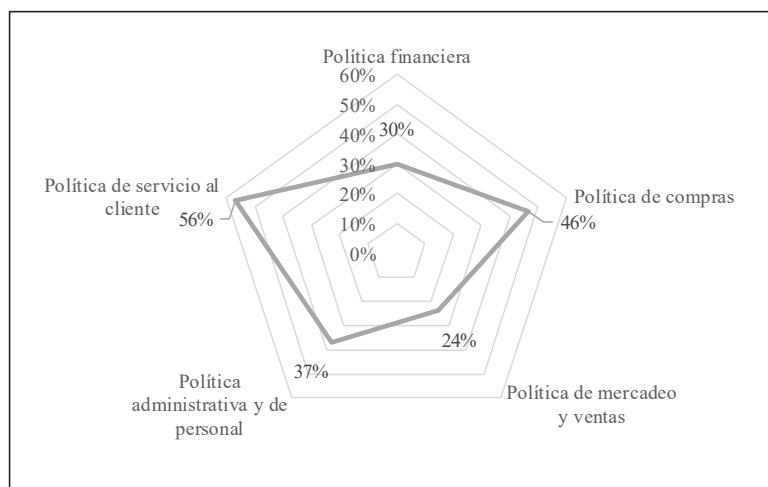


Gráfico 32: Disposición de políticas de gestión
Elaborado por: Autor

La cara de la moneda que corresponde a la normativa interna, es totalmente diferente, a la normativa legal que se cumple totalmente en un alto porcentaje, ya que la gran mayoría de los empresarios cumplen sobre todo por “estar en regla” de acuerdo al BM (2012) y evitar multas y sanciones. La implementación de políticas de gestión en la microempresa, está por debajo del 50%, a excepción de la política de servicio al cliente; este conjunto de lineamientos internos es parte también de la formalidad, esta condición entonces parece tener relación directa con lo que el BM (2012) concluye que muchas micro y pequeñas empresas en el Ecuador tienen un limitado potencial de crecimiento por la poca capacidad empresarial.

Indagando un punto de referencia, se aprecia que Tobar 2013, representa la competitividad de la microempresa de la ciudad de Cuenca en cinco ejes: Administración, finanzas, mercado, producción y entorno, dentro de lo que a excepción del eje producción, los otros tienen una eficiencia menor al 50%, escenario similar es el que se ha configurado con los resultados del

presente estudio; en ese escenario, se evidencian problemas de gestión lo que limita y condiciona la productividad, la rentabilidad y la innovación.

4.2.1.1.6 TIC's.

Las TIC's, en entorno ya globalizado, se constituyen en una gran herramienta de soporte en la gestión del microempresario, en ese escenario, se encontraron resultados previsibles como el **uso de correo electrónico** que alcanzó el mayor porcentaje del 82%, seguido por la **disposición de una computadora y de la internet**, el enfoque de la pregunta no solamente fue confirmar su tenencia sino que su uso se direcciona en la gestión del negocio. En la otra cara, se descubrieron bajos índices de **uso de la banca electrónica**, el 14%, apenas el 5% de los microempresarios contestaron que si tienen **página Web (Gráfico 33)**.

En comparación con las cifras del censo económico del INEC – 2010, el incremento del uso de las TIC's en la microempresa es apreciable, por ejemplo en el año 2010 el uso de la internet alcanzaba tan solo al 8%, la utilización del correo electrónico era el 12%; ahora, el uso de estas herramientas están por encima del 68%; sin embargo, la disposición de la página Web se mantiene deprimida tan solo con un incremento de 2 puntos porcentuales y el uso de la banca electrónica es bajo si se compara con economías como las de México que comprende un 58.6%, información generada por el Centro de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes de México en el año 2013.

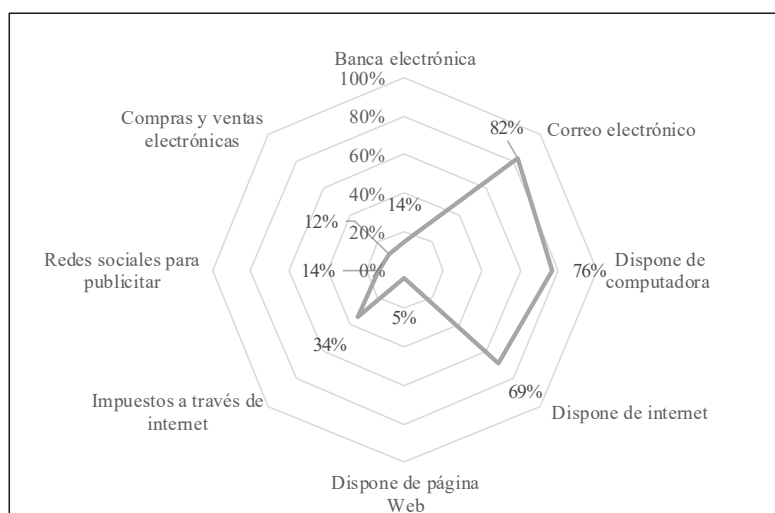


Gráfico 33: Uso de las TIC's

Elaborado por: Autor

Asimismo, el **pago de impuestos por internet**, se ubicó en un 34%, lo propio el **uso de redes sociales** que no pasó del 14%; en tanto que, la utilización del **comercio electrónico** mostró uno de los indicadores más bajos ubicándose en el 12%, índice consecuente a la realidad del País; de cualquier modo, CEPAL (2009) dice que es una de las herramientas tecnológicas más extendidas (e-commerce), que orienta su aporte a variar el canal o método tradicional de generar comercio, reduciendo intermediarios y costos e incrementando eficiencia; a pesar de aquello, Schnarch (2013) afirma que según Fernando Barrezueta, el comercio electrónico aún no se ha desarrollado significativamente en la región, ya que los usuarios latinoamericanos no confían plenamente en la seguridad de las transacciones online.

4.2.2 Identificar productos y/o servicios.

4.2.2.1 Mercado.

En la economía urbana, se encuentra la más una alta y variada gama de **líneas de comercialización**, con esa premisa los negocios de mayor presencia en los sectores de aplicación de la encuesta, fueron: Víveres y alimentos, librerías y papelerías y farmacias; restaurantes, farmacias y prendas de vestir aparecen en segundo plano y con una menor participación se muestran establecimientos de ferreterías, calzado, celulares y accesorios, lencería y bisutería entre otros conceptos (*Gráfico 34*). En tal sentido, la base para recolectar información relativa a los productos y/o servicios fue la CIU que utilizó el INEC para el censo económico de 2010.

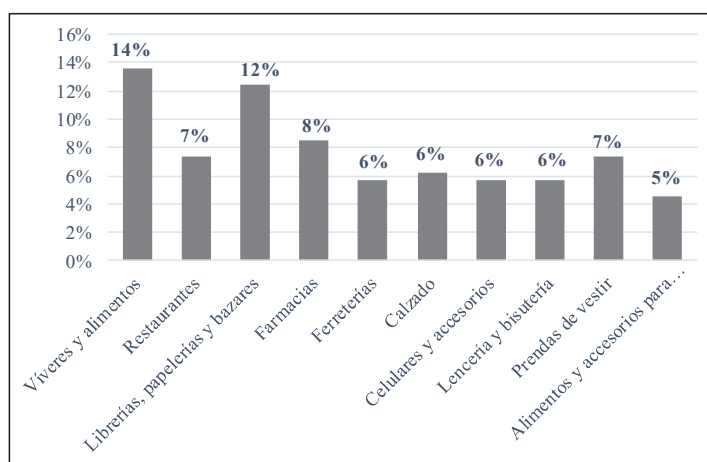


Gráfico 34: Principales líneas de negocio del microempresario

Elaborado por: Autor

En lo relativo a las **preferencias de compra** del cliente, por los atributos de los productos y/o servicios, los microempresarios subrayaron que sus clientes los eligen por el precio en un 72% y por la calidad y garantía en un 50%, en esa lógica es importante que haya una relación adecuada entre el precio y la calidad; aunque el servicio también ha sido mencionado alcanzando un 42% (**Gráfico 35**).

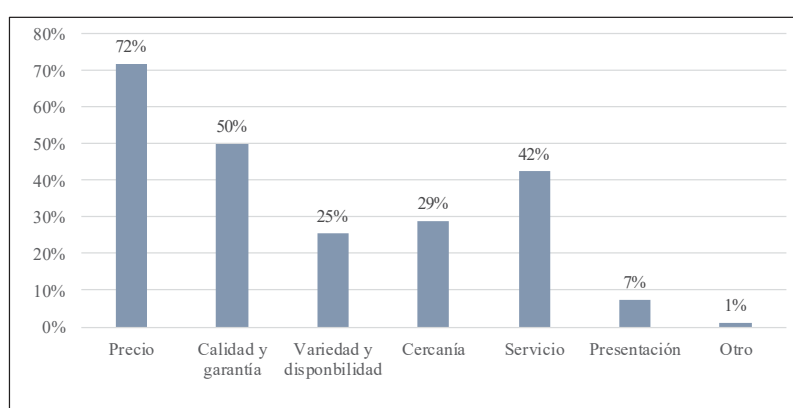


Gráfico 35: Factores de diferenciación comercialización de productos y/o servicios

Elaborado por: Autor

La **percepción** que tiene el microempresario de la **competencia** es muy alta en un 20%, alta en un 56% y media en un 21%, el resto de categorías no tiene relevancia. Esto refleja que el mercado en el que se desenvuelve e sector es altamente competitivo, en donde existe la presencia de muchos oferentes; no obstante, por las características de los productos que se comercializan también surge la posibilidad de captar un importante número de consumidores (**Gráfico 36**); no obstante, el censo económico del INEC – 2010 que los microempresarios revelaron que el mercado y la competencia era su principal problema, en donde la mayoría ha manifestado que enfrenta muchas competencia, que había demasiados vendedores de productos similares en el mercado.

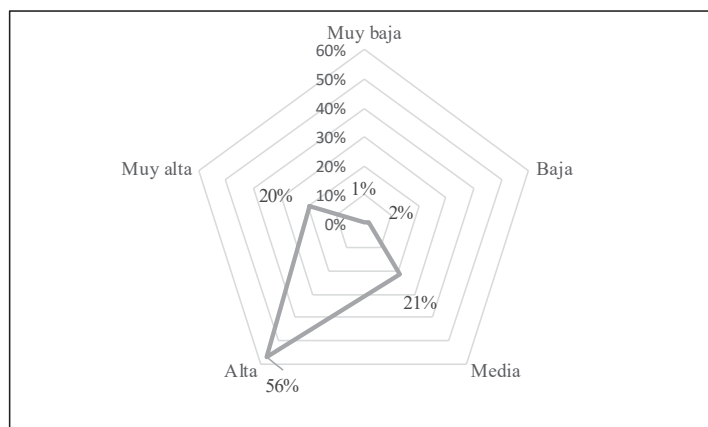


Gráfico 36: Percepción de la competencia

Elaborado por: Autor

Haciendo eco al último enunciado el 98% de los encuestados dijeron que sus **clientes** están en **todo el público**, puesto que sus productos son de consumo masivo primordialmente y que todo depende de las necesidades circundantes en el mercado (**Gráfico 37**), lo que corrobora los resultados obtenidos por el censo económico del INEC – 2010, en el cual se determinó que el 97% de los clientes estaban en el público en general.

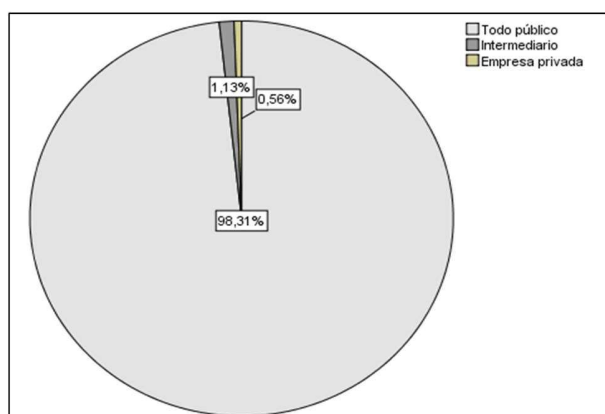


Gráfico 37: Quiénes son los clientes del microempresario

Elaborado por: Autor

En lo que se refiere a los **canales de comercialización** el 99% manifestó que se vende regularmente al cliente final y en el punto de venta, ya que más bien el microempresario se convierte en el mayor canal de comercialización de las grandes empresas nacionales y multinacionales (**Gráfico 38**), en esa óptica USAID (2005), demuestra que los microempresarios en el comercio tendían a ser mucho más optimistas (68.6%) en razón de que a pesar de la alta competencia, se puede vender más, aunque en el mismo estudio se identifica que un 29.8% tiene dificultades para vender. De todas maneras, los encuestados en el presente estudio, dijeron que reciben apoyo en cuanto material publicitario en el punto de venta, elementos de exhibición y cierta capacitación en mercadeo.

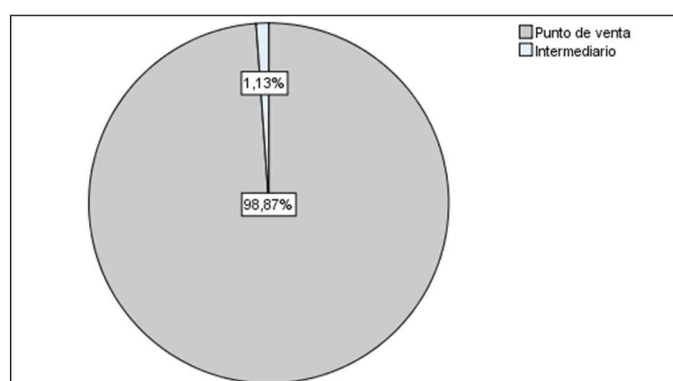


Gráfico 38: Canales de comercialización

Elaborado por: Autor

Igualmente, de los resultados de la encuesta se desprende que la **cobertura comercial** es el barrio, la parroquia y la ciudad; sin embargo, la exposición de sus negocios es susceptible a la ciudadanía en general (**Gráfico 39**). Un indicador mayoritario del 88% obtuvo Tobar (2013) en su estudio de la microempresa de la ciudad de Cuenca, aclarando que éste abarcó a la microempresa de servicio y de manufactura además de las de comercio. Este reducido mercado puede conlucir para que aparezcan fallas en el mercado y una débil eficiencia del mismo, en consonancia de lo

que Tobar (2013), esgrime que la perspectiva del mercado constituye la de menor desempeño de las áreas funcionales de las microempresas, según el autor uno de los agravantes sería la baja utilización de las TIC's.

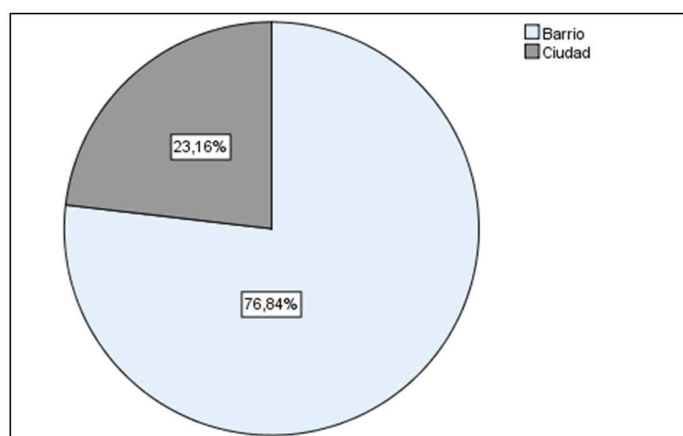


Gráfico 39: Lugar de venta de los productos y/o servicios

Elaborado por: Autor

4.2.3 Caracterizar la gestión financiera.

4.2.3.1 Gestión financiera.

El manejo de las finanzas se soporta sobre cuatro pilares, la información contable-financiera, la herramienta con la que se procesa y genera la información, objetivos y políticas bien definidos y el control de su cumplimiento. En ese contexto, el resultado de las respuestas entre planificación, plan de negocios y gestión financiera, tienen cierta similitud, ya que en todos estos casos la gestión parcial es la más puntuada, seguida por la gestión total; en tal virtud, se concluye

que un buen porcentaje de los microempresarios planifican de alguna manera, manejan objetivos y controlan sus negocios, basados en su propia experiencia.

De todas maneras, en el marco de los índices menores, el 38% toma decisiones a través de **información contable-financiera**; en esa lógica, la brecha con respecto a los resultados de este tópico del censo económico del INEC – 2010, se ha reducido en 27 puntos porcentuales; el 34% procesa la información a través de un sistema contable, el 32% tienen definidos sus **objetivos y políticas financieras** y el 36% controla su cumplimiento; esto conforme a las respuestas de los encuestados, datos que ilustra el **Gráfico 40**. En ese contexto, todavía el manejo financiero sigue siendo uno de los principales problemas del microempresario, así lo revalida Tobar (2013) que menciona que en una gran mayoría, su accionar les sirve únicamente para cubrir sus necesidades básicas y no permite su crecimiento.

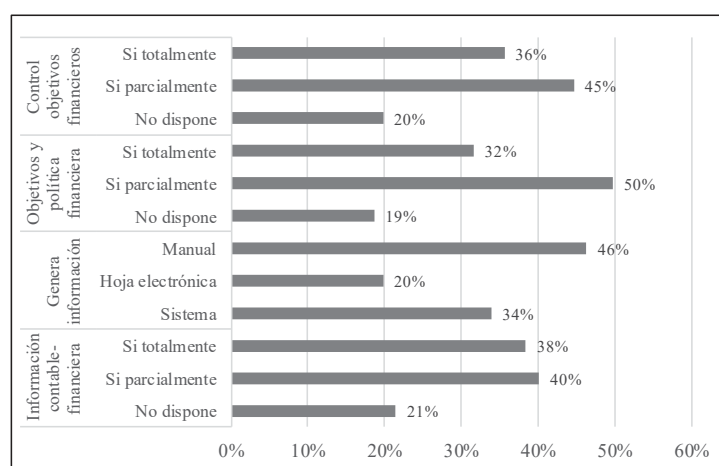


Gráfico 40: Objetivos e información financieros

Elaborado por: Autor

Para complementar la USAID (2005), igualmente advierte que las microempresas en el País, no son capaces de generar suficiente ingresos y ganancias para financiar su crecimiento y

expansión, siendo el segmento de microempresas de comercio el más afectado por la problemática de la informalidad, misma que se refiere tanto ámbito de legal como: RUC, patente municipal, emisión de facturas y cumplimiento de obligaciones patronales (BM, 2012), como a la normativa interna fundamentada en objetivos, metas, políticas y procedimientos que marcan el horizonte de una empresa.

4.2.3.2 Gestión de capital de trabajo.

En lo inherente a la **gestión de capital de trabajo** (Efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) el 54% de los encuestados respondieron que disponen de lineamientos para manejar sus cuentas eficientemente; del mismo modo, contestaron que el 49% tienen definidos los términos de compras con sus proveedores (*Gráfico 41*); lo que si llama la atención es que la tendencia de instrumentar una política de crédito y cobranzas es contraria a la de los dos componentes anteriores ya que solo el 33% expresó manejarla totalmente.

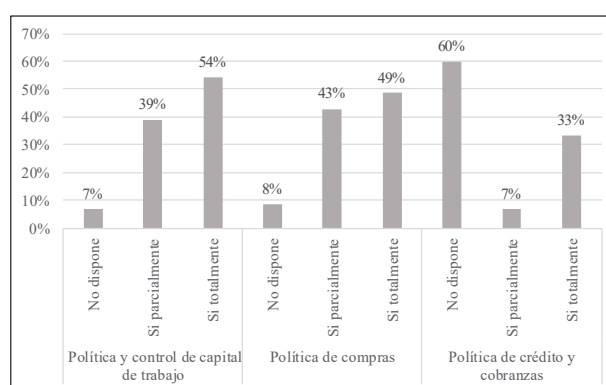


Gráfico 41: Políticas y gestión de capital de trabajo

Elaborado por: Autor

De todas maneras, el porcentaje pudo verse afectado, porque el 83% de las ventas del microempresario se realizan de contado de acuerdo a los resultados de la encuesta (*Gráfico 42*).

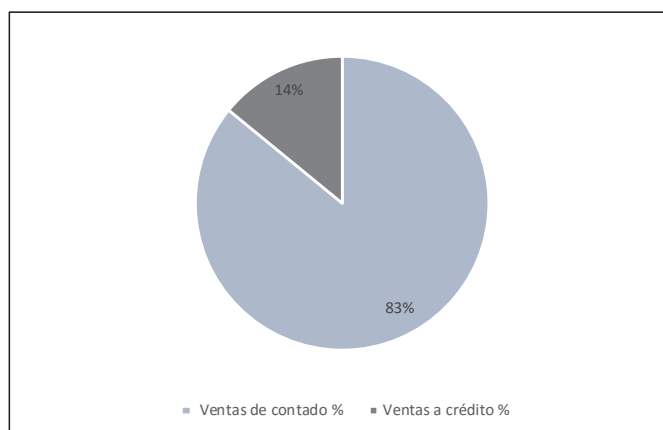


Gráfico 42: Porcentaje de ventas de contado y a crédito
Elaborado por: Autor

En área de **control operativo**; es decir, el manejo diario de pagos, cobros, ventas, costos, inventarios, casi todos estos elementos proyectan más del 60% de ejecución, a excepción de los cobros por ventas cuyo indicador es el 42%; no obstante, como ya se describió el microempresario en el sector estudiado vende por lo general de contado, en razón de que es una venta al detalle y a todo público (*Gráfico 43*). De cualquier forma, Mariño (2013), en su Modelo de Liquidez Centuria, recomienda realizar un exhaustivo y permanente análisis de la cuenta bancaria del empresario (Depósitos y pagos), además señala el autor que es necesario definir la conveniencia de otorgar crédito, ejercitar una gestión eficiente de la cobranza y manejo de inventarios.

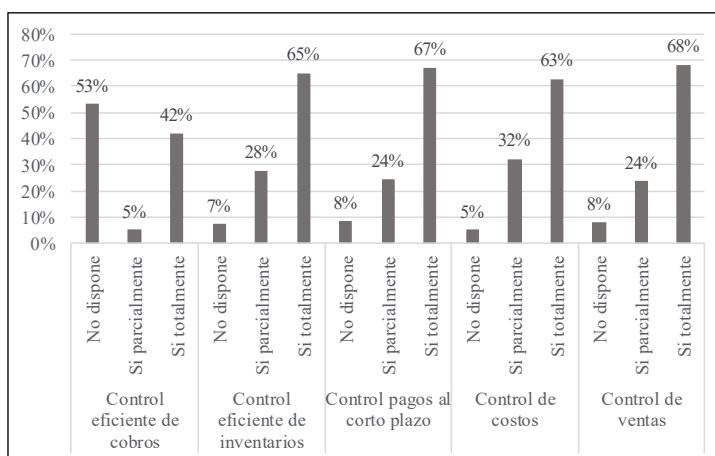


Gráfico 43: Control operativo de capital de trabajo
Elaborado por: Autor

Es oportuno además referirse a los **días de crédito**, tanto de los que otorga el proveedor al microempresario, como los que concede a sus **clientes** en las ventas a crédito. En esa línea, el 80% de los proveedores facilitan líneas de crédito entre 5 y 40 días, siendo la barra de mayor porcentaje la del intervalo entre 21 y 40 días, los términos dependen de la rotación, el volumen y el comportamiento de pago del microempresario (*Gráfico 44*).

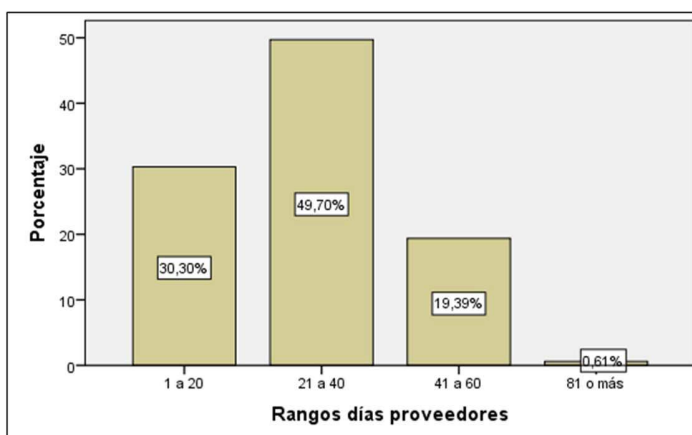


Gráfico 44: Días plazo pago a proveedores
Elaborado por: Autor

Del lado del gerente/propietario, se resuelve los días de crédito para sus clientes de forma similar a la de los proveedores, situación que si no dispone de liquidez necesaria, de recursos para afrontar cierta incobrabilidad y dependería el giro del negocio del cobro de sus ventas a crédito en su mayor porcentaje, podría tal situación generar problemas de atrasos y morosidad (**Gráfico 45**) frente a obligaciones contraídas.

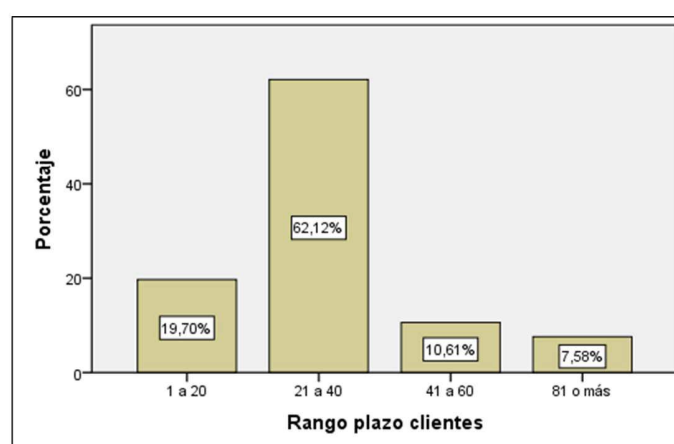


Gráfico 45: Días crédito otorgados a clientes

Elaborado por: Autor

Para complementar el análisis, al ser consultado el microempresario sobre **los márgenes de utilidad** que le genera su negocio, todos mencionaron un porcentaje superior al 17%, el 80% de ellos dijo obtener más del 24%, el 55% de los encuestados reveló su margen estaría por encima del 29% y el 21% ganaría más del 39% como utilidad bruta en ventas. El promedio de utilidad de los microempresarios analizados es del 31% y las líneas más rentables recaen sobre: Autolujos, joyería y relojería, plásticos, azulejos y baldosas y vajillas y porcelana. El **Gráfico 48** demuestra la concentración de los márgenes de utilidad por intervalos de clase.

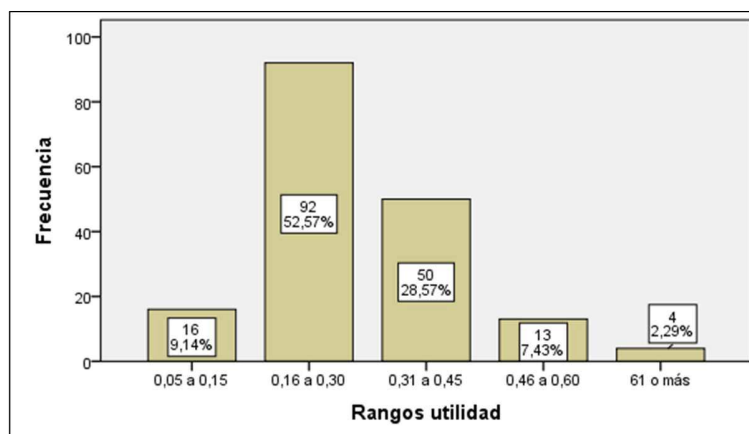


Gráfico 46: Porcentajes de utilidad en la comercialización de productos y/o servicios
Elaborado por: Autor

4.2.3.3 Respaldo - liquidez.

El patrimonio del microempresario compuesto por sus **bienes muebles e inmuebles**, representan el mejor respaldo de liquidez al corto, mediano y largo plazo, que incluso de acuerdo al bien, en el tiempo van ganando mayor precio comercial, por tales motivos se preguntó sobre estas propiedades, cuyos resultados indicaron que el 57% de los encuestados posee vivienda propia, el 48% tiene vehículos, el 6% maquinaria y equipo y el 3% han adquirido terrenos (*Gráfico 47*).

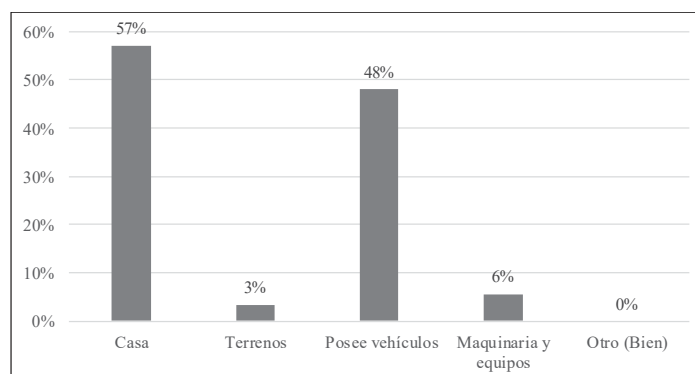


Gráfico 47: Patrimonio microempresario
Elaborado por: Autor

Resulta consecuente, indagar sobre la cultura **gestión de riesgos** sobre el patrimonio, a través del uso de pólizas de seguros, frente a lo cual se necesita impulsar fuertemente la cultura de prevención y transferencia de riesgos, ya que el 71% de los microempresarios señalaron que no utilizan seguros, para proteger el negocio y sus bienes, ante cualquier imponderable o siniestro (**Gráfico 48**). De los gerentes/propietarios que han contratado seguros para sus bienes (28.81%), han esgrimido que es necesario, para proteger su negocio, y los que no tienen, han mencionado que no necesitan, quisieran mayor información y que consideran que sus costos son altos (**Gráfico 49**).

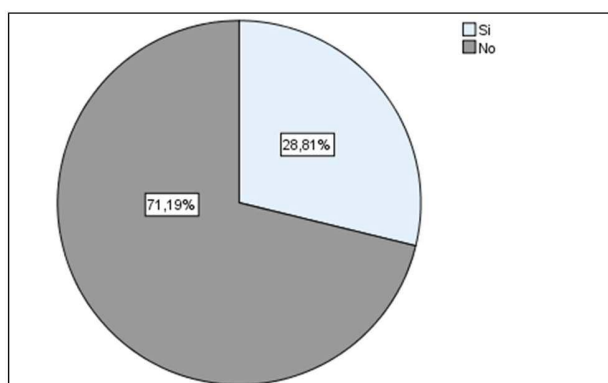


Gráfico 48: Póliza de seguros para los bienes del microempresario
Elaborado por: Autor

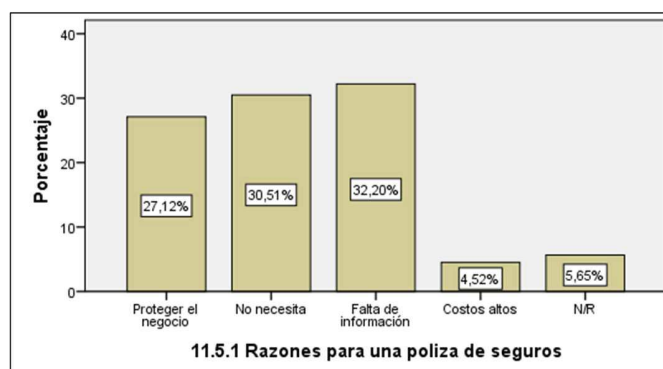


Gráfico 49: Razones para contratar una póliza de seguros
Elaborado por: Autor

Otra fuente de recursos, es el **crédito tributario**, cuando el IVA pagado es mayor que el IVA cobrado, el SRI tiene la obligación de devolver el exceso o de cruzar el valor en los siguientes meses; sin embargo, solo el 17% contestó que si hace uso del crédito tributario; quedando descubierto el 83% de los microempresarios (**Gráfico 50**), de los cuales el 64.97% no conoce adecuadamente esta alternativa, razón por la cual no han aplicado (**Gráfico 51**).

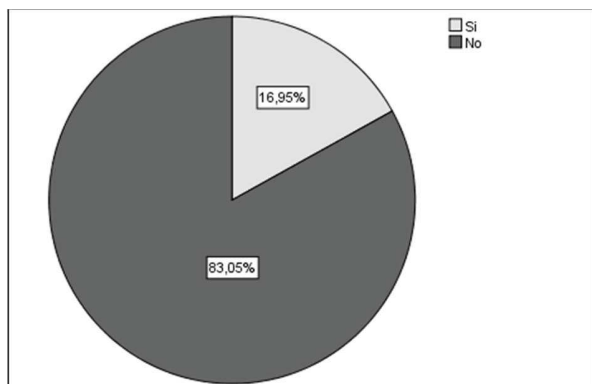


Gráfico 50: Uso crédito tributario
 Elaborado por: Autor

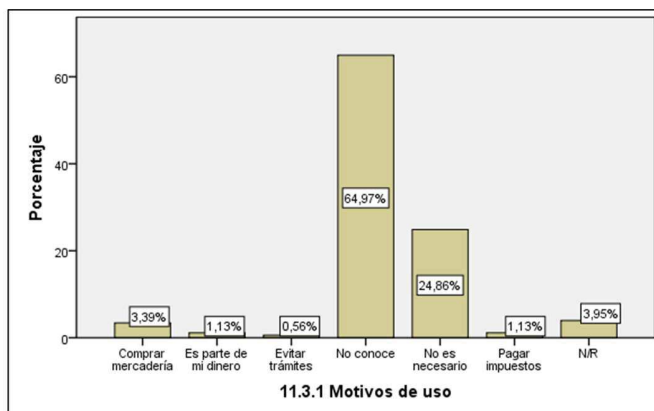


Gráfico 51: Aprovechamiento del uso del crédito tributario
 Elaborado por: Autor

Una decisión que hay que ejercitarla en la administración de los recursos de la microempresa es la de separar los que corresponden al **negocio de las finanzas personales**, ante tal interrogante los resultados del estudio arrojaron que el 69.49% gestiona independiente los recursos de la microempresa, para un mayor y mejor control (**Gráfico 52**) acreditando un cambio significativo de la forma de manejar sus negocios, respecto a lo que la USAID (2005) reveló, que tan solo 11.5% de los microempresarios separaban los recursos de sus negocios con los de sus gastos familiares y personales.

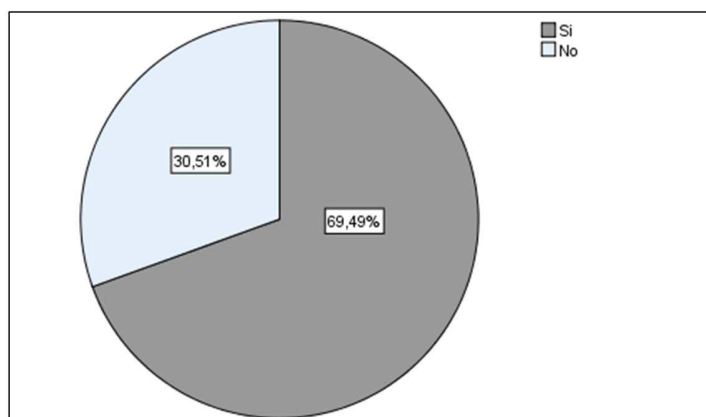


Gráfico 52: El microempresario separa sus finanzas personales de las del negocio
 Elaborado por: Autor

Cerrando el análisis se escudriñó el **ahorro en la gestión del microempresario**, en relación a lo cual el 61.58% respondieron que si ahorran, porque consideran un respaldo frente a cualquier necesidad apremiante que aparezca en el futuro o para invertir (**Gráfico 53**), esta realidad es diferente y mejor a la identificada por la USAID (2005), tiempo en el cual solo el 28% de los encuestados ahorra. A nivel macro y perfectamente aplicable al empresario el BID (2015), subraya que la inversión en América Latina y el Caribe debe aumentar, a fin de alcanzar crecimientos del PIB positivos y esto en cierta parte se puede lograr con el ahorro nacional.

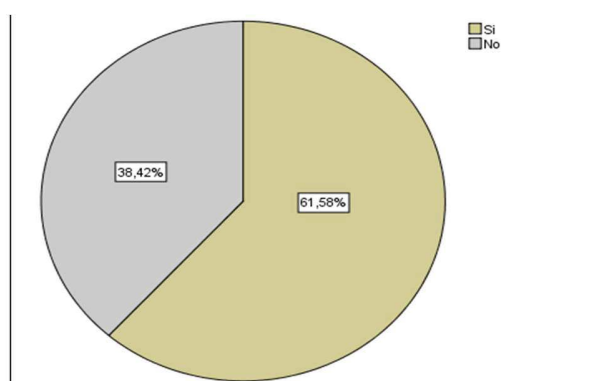


Gráfico 53: Ahorro del microempresario
Elaborado por: Autor

La **frecuencia de ahorro** más típica es la mensual con un 47.46%, también destinan recursos para este cometido un 9.04% trimestral (**Gráfico 54**). El valor ahorrado oscila entre \$40 y 300 principalmente, escenario en el que se involucran el 67.4% de los microempresarios (**Gráfico 55**).

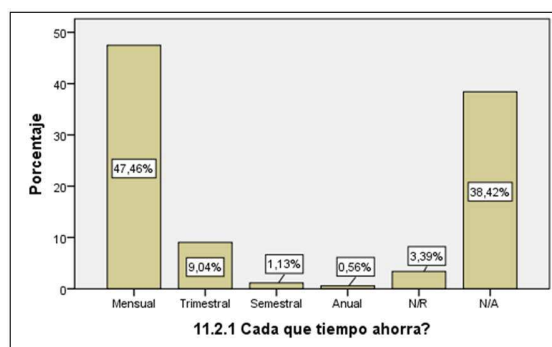


Gráfico 54: Cada qué tiempo ahorra el microempresario
Elaborado por: Autor

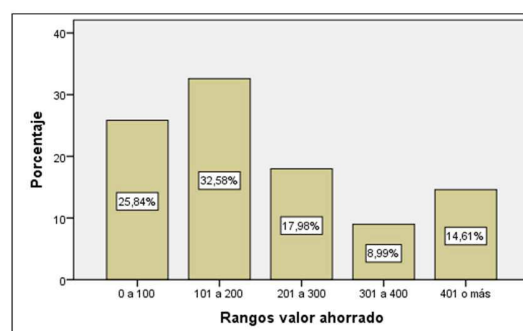


Gráfico 55: Valor en dólares ahorro microempresario
Elaborado por: Autor

Propuesta de metodología de negocios

1 Generalidades

Para esbozar la propuesta de una metodología de negocios, se utiliza el modelo de canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) en el que se anotan los insumos, para formular una recomendación a través de un conjunto de condiciones en que una microempresa dedicada al comercio del DMQ, debe gestionarse desde la perspectiva de la cadena de valor (Porter, 2013) a fin de crear, entregar y capturar valor en los productos y/o servicios que se confeccionan y se comercializan, para conseguir resultados adecuados; es decir un aporte a la sociedad, ingresos convenientes y dignos y a mantenerse en el tiempo. Por supuesto con posibilidades de crecer, generar empleo y sin descartar la migración a otros segmentos con son los de la manufactura y la de servicios, en los cuales se pueden generar mayores y mejores propuestas de valor.

La metodología que se utilizará será la de identificar las actividades más relevantes en la gestión de las microempresas, que surgieron en la aplicación de le encuesta, que por sus resultados merecen un análisis y una búsqueda de medios para crear, fomentar y potenciar en favor del desempeño de la microempresa de comercio del DMQ. Además los criterios mencionados, tendrán su soporte teórico en función de los autores de la literatura estudiada en capítulos anteriores y durante el desarrollo del presente estudio. En este escenario, el microempresario se transforma en

el elemento clave al adquirir la responsabilidad de dirigir su empresa de manera formal y en lo posible técnica.

Por otro lado, pese a los dos polos que señala la revista América Economía de julio 2016, en donde se revela que de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015, Ecuador es el país con la Tasa de Emprendimiento Temprana (TEA), más alta entre los países de América Latina y el Caribe (33.6%), han encontrado que quienes emprenden están tratando de resolver un problema de falta de ingresos y eso hace que el emprendimiento se dé por necesidad. Además los autores del artículo en la misma revista, manifiestan que El Global Innovation Index 2015 Report, ubica a Ecuador en el puesto 119 de 145 países del listado, superando únicamente los índices de Venezuela y Nicaragua.

Asimismo, la misma revista comenta que el ecuatoriano es un emprendedor de imitación y por eso resuelve el problema rápido, como con los restaurantes. De otra parte Guido Moreno de la ESPOL en la misma revista, asegura que en un sector como el comercio, innovar es difícil y mucho más alcanzar mercados internacionales. Señala que la internacionalización de los negocios en el país es baja. Sin embargo, la microempresa de comercio representa la mayoría de las microempresas existentes en país y son parte importante y necesaria de la economía urbana; por lo tanto, merece el estudio de esta dimensión, a fin de insertarlas en un escenario de una eficiente y dinámica gestión tendente a desarrollarse y a crecer.

2 Lienzo de canvas

La presente investigación ha sido desarrollada con enfoque en el lienzo de canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), por lo tanto, para mantener la perspectiva, la propuesta de metodología de negocios ha sido también realizada bajo el mismo enfoque, ciertas variaciones que se ha considerado conveniente para el segmento de la microempresa dedicada al comercio del DMQ. El **Cuadro 7** ilustra lo señalado.

2.1 Asociaciones clave (AsC) Proveedores Asociación de comerciantes Cámara de la microempresa Cámara de comercio Universidad Gobiernos locales: Instituto de la Ciudad, Conquito Instituto de economía popular y solidaria SFN Policía Nacional Comunidad	2.2 Actividades clave (AC) Capacitación y desarrollo Investigación Gestión de seguridad y salud ocupacional Gestión de riesgos Inclusión financiera 2.3 Recursos clave (RC) Talento humano Financiero Plan de negocios TIC's: Banca Electrónica, información y redes sociales Marco regulatorio Seguridad	2.4 Propuesta de valor (PV) QUÉ Calidad en servicio y atención Precio - calidad Variedad y disponibilidad Merchandising Soporte y asesoramiento Ambientes acogedores Acceso Comodidad	2.5 Relación con el cliente (RC) Personalizada y directa Redes sociales Comercio electrónico 2.6 Canales (C) Punto de venta Comercio electrónico	2.7 Segmentos de mercado (SM) Mercado masivo Todo público Perfil del mercado PARA QUIÉN
2.9 Estructura de costos (EC) Costos fijos y variables Control de la utilidad Reducción de costos		2.8 Flujo de ingresos (FI) Ventas giro principal Ventas productos y/o servicios complementarios Patrimonio CUÁNTO - PARA QUÉ		
2.10 Administración y finanzas QUIÉN - CÓMO Investigación Gerencia y administración Metodología de negocios, planeación, contabilidad y finanzas, calidad total, cadena de valor Control y seguimiento				

Cuadro 7: Lienzo de canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) y esbozo de la metodología de negocios, con las interrogantes a las se pretende responder con este aporte, preguntas que fueron tomadas y modificadas de Banchieri (2013)

2.1 Asociaciones clave

Siendo el microempresario prácticamente uno de los principales canales de comercialización de los productos y/o servicios de las empresas grandes nacionales, transnacionales y multinacionales al usuario final, su relación **proveedor – cliente** debe ser sólida, fundamentada en los compromisos y la confianza, para que esto suceda el microempresario, buscará de acuerdo a su giro comercial, su ubicación y características del mercado, los mejores proveedores por los productos y marcas que ofrecen; asimismo es importante el precio, la calidad y garantía, las líneas de crédito que facilite el proveedor, la variedad y disponibilidad de productos, atributos éstos de los más puntuados procedentes de la encuestada administrada.

En este orden, es conveniente señalar que la investigación y desarrollo que las empresas grandes realizan en innovación o creación de nuevos productos, debe ser capitalizado por la microempresa a fin de ofrecer novedades que solucionen las necesidades en función de los gustos y preferencias del cliente; en ese sentido, es elemental mantenerse a la vanguardia. Igualmente, es necesario, acordar con el proveedor capacitación y apoyo en el punto de venta. En definitiva los proveedores, describen Kotler y Armstrong (2001) son un eslabón importante del “sistema de entrega de valor” general de la empresa a clientes. Ellos proporcionan en el caso de la microempresa en estudio, los productos a ser comercializados hacia el usuario y consumidor final.

Frente a la exigua **agremiación**, factor que puede provocar ciertos niveles de aislamiento y exclusión de la economía y de los beneficios de la organización e integración, es pertinente que se active esta tarea, a través de la cual las **asociaciones de comerciantes** y la **cámaras de microempresarios** convoquen y motiven a los gerentes/propietarios a formar parte de estos organismos, cuyos roles son de soporte, apoyo y representatividad; no obstante, conseguir la adhesión es responsabilidad de los dirigentes o líderes de estas instancias. Organizados como tal, es prioritario preparar planes de acción en función de la identificación de problemas, necesidades y aspiraciones de sus miembros, definir actividades y responsables, dotar de recursos, ejecutar y evaluar los resultados.

Dentro de los beneficios que se pueden gestionar están, entre otros, por ejemplo: Mejores y mayores **negociaciones con los proveedores**, traducidas en mejores precios y condiciones, lo que ayudará a incrementar la rentabilidad y sostener la marcha de los negocios; asimismo sería interesante acceder a programas de salud para el socio y su familia por intermedio de casas de salud públicas y privadas, otro imperante es conseguir seguros de salud, seguros de vida, seguros para afrontar siniestros tanto en la microempresa como en los hogares, seguros para los inmuebles, fomentando acercamientos y cerrando buenas negociaciones con las instituciones que brindan estos servicios. Del mismo modo se puede implementar planes de ahorro para: Vivienda, educación, vehículo, infraestructura para el negocio, Etc. con la banca o asociaciones.

También, desde la agremiación se puede generar un valioso activo que es la automatización de la información de las microempresas, soportada en grandes bases de datos, que es parte de la

inteligencia del negocio, el almacenamiento de datos operacionales (Conquito, 2008), buscando apoyo en la empresa pública y privada, en donde la **universidad** juega un papel preponderante. El propósito sería integrar las TIC's en las operaciones de los negocios, para dirigir con mayor certeza las empresas e interactuar con la comunidad y le medio ambiente, tal situación empujará hacia la inclusión tecnológica, económica y financiera.

Por otra parte la **Cámara de Comercio de Quito**, se pueden concretar convenios de capacitación y asesoría en áreas de gestión de empresas, dirigidos hacia el segmento, pues su Centro de Estudios del Comercio, posee la experiencia, la capacidad e infraestructura para este cometido. Además la institución presta su ayuda como centro mediador en la resolución de conflictos de sus afiliados con los agentes económicos y sociales que se interactúa regularmente. En este mismo orden, es preciso que la microempresa se acerque más al **Municipio del DMQ**, para conseguir soporte; en ese sentido, están el **Instituto de la Ciudad y Conquito**, cuyas misiones son la investigación y el desarrollo urbano y el apoyo al emprendimiento productivo, respectivamente.

Igualmente, es importante romper el paradigma del insuficiente acceso al financiamiento de la banca, esto pasa por el problema de informalidad de la microempresa, inadecuada gestión de los negocios, insuficiente información y análisis del riesgo del **SFN**³¹. Agremiados los microempresarios, pueden conseguir mejores alternativas de financiamiento de las entidades

³¹ El SFN, conforma las instituciones bancarias y financieras controladas tanto por la Superintendencia de Bancos, como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Cooperativas de ahorro y crédito).

especializadas en el microcrédito un adecuado asesoramiento económico y financiero, para obtener recursos de acuerdo a un estudio previo en función de las reales necesidades del cliente y capacidad de pago, para evitar el sobreendeudamiento. Todo esto en un marco de negociación, siguiendo lo que recomiendan Fisher, Ury y Patton (1993) centrándose en opciones de mutuo beneficio, buscando la mejor alternativa de un acuerdo negociado (MAAN).

2.2 Actividades clave

Los bajos niveles de **capacitación** se han reconfirmado respecto a los resultados del censo económico INEC – 2010, la mayor parte de los microempresarios tienen solo estudios secundarios, los colaboradores la mayoría son no profesionales, para el gerente propietario esta necesidad no es una prioridad, por lo tanto es un problema crítico, que incide directamente en la dirección de la microempresa, además que individualmente el costo de capacitarse resulta oneroso, Ante tal condición, los gremios tienen la responsabilidad de liderar el cambio, conjuntamente con la empresa pública, privada y la universidad, concretando capacitaciones en función de un levantamiento de necesidades y plan programático, muchos eventos podrían no tener ningún costo y otros podrían facilitarse a costos preferenciales.

Los gobiernos centrales, seccionales y locales, han promulgado leyes, han creado y fortalecido instituciones, orientadas a brindar soporte y control para los agentes económicos y parte de ellos son los microempresarios; entonces se puede asistir por ayuda al Servicio Ecuatoriano de

Capacitación Profesional (SECAP), al Instituto de la Ciudad, Conquito, a las diferentes empresas metropolitanas encargadas de velar por el cumplimiento de las normas en la economía urbana. Por otro lado, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dispone del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, el mismo que dentro de misión el eje principal es la capacitación y consultoría a los agentes económicos del sector, fomentando la asociatividad. En ese escenario, si las iniciativas son inclusivas, productivas y sustentables hasta se pueden conseguir recursos para el fortalecimiento y creación de emprendimientos.

En definitiva la capacitación y el aprendizaje, deben formar parte de un modo de vida, en donde el requisito fundamental es el que las organizaciones se abran al aprendizaje (Senge, 2005), para fortalecer y crear competencias y el caso del microempresario éstas deben dirigirse a desarrollar sus roles de dirección y liderazgo, partiendo desde el conocimiento de la legislación vigente en el País; en tal virtud, la adopción de las TIC's ayudará a cumplir este propósito.

Si bien es cierto que la microempresa se realiza poco o nada **investigación y desarrollo** (I+D), quizás por el perfil directivo, por sus limitaciones y los costos que esto implica; sin embargo, para cubrir este vacío, se debe fomentar **vínculos importantes con la academia**; en esa lógica, la CEPAL (2009), enfatiza en que la universidad a más de cumplir el rol de generadora de capacidades a través de sus programas académicos, debe capacitar en el uso de las TIC's, en herramientas de gestión y administración de las empresas, en las formas más modernas y eficientes de organizar los talleres y los centros de comercialización en el caso de las microempresas

dedicadas al comercio y además transmitir los nuevos medios y métodos para relacionarse con el cliente y aprender de él, último apunte que es relevante para la microempresa en estudio.

La **gestión de riesgos** es vital para el microempresario, siendo uno de sus atributos el ser arriesgado, con mucha más razón hay que conocer, analizar y medir sus implicaciones, para que de forma reflexionada y consciente se decida evitar, eliminar, mitigar, asumir o transferir sus efectos; en ese contexto, se presentan los siguientes principales riesgos:

- **Seguridad y salud ocupacional**, la salud física y mental del equipo de trabajo es una prioridad, para lo cual se tiene realizar los exámenes médicos ocupacionales, se puede requerir ayuda a la universidad, las casas de salud públicas, Colegio de Médicos, igualmente hay que cumplir con los requisitos para los permisos legales que exigen las empresas públicas y municipio e implementar el plan mínimo de prevención de riesgos, para lo cual se puede solicitar apoyo a la universidad, a la Cámara de Comercio y al Ministerio de Trabajo. Respecto a las capacitaciones el microempresario puede apoyarse con los mismos organismos de control. **Estos riesgos se mitigan y controlan.**

- **Financieros**, afectan básicamente a los activos corrientes, respecto al efectivo es conveniente custodiar en caja fuerte, mantener contactos con la policía, avisos de establecimientos vigilados, cuyo servicio se lo puede gestionar con la Cámara de Comercio, botones de pánico adecuadamente funcionales, contadores con alerta de ingreso

y salida de usuarios, pantallas de monitoreo, de esta manera también custodiamos los inventarios en percha y en almacén. **El riesgo se mitiga.**

- **Riesgos de crédito**, la gran mayoría de microempresarios venden de contado, se sugiere continuar con el mismo esquema. **El riesgo se elimina.**

- **Riesgos de liquidez**, implementar planificación de pagos y cobros y realizar un seguimiento apretado de compromisos de pago a fin de que los movimientos se concreten en las fechas programadas, revisar permanentemente los flujos de efectivos y saldos de cuenta bancaria. Complementariamente es necesario un manejo eficiente de los inventarios, asegurando una adecuada rotación. **El riesgo se controla.**

- **Riesgos de fraude y robo**, informarse e ilustrarse sobre el lavado de activos, la Cámara de Comercio suele brindar charlas gratuitas. Respecto a los robos, apoyarse con la Policía, suelen facilitar capacitación. **El riesgo se mitiga.**

- **Laborales y tributarios**, es importante cumplir al 100% con estas obligaciones en los montos y fechas señalados. Apoyarse en el Colegio de Contadores de Pichincha. **El riesgo se elimina.**

- **Legales**, puede aparecer eventualmente, el manejo responsable, diligente y transparente de la microempresa, mitiga el riesgo, si aparecen apoyarse en la universidad, cámara de comercio, Colegio de Abogados de Pichincha. **El riesgo se controla.**

- **Patrimonio**, robos, hurtos, desastres naturales, es conveniente contratar seguros para los bienes a través de las empresas del medio. **El riesgo se transfiere.**

- **Ambientales**, es una obligación actuar consecuentemente con el medio ambiente y la comunidad, teniendo instalaciones en buen estado, utilizando los servicios de agua, luz y
- teléfono responsablemente, un manejo adecuado de la basura. **El riesgo se controla.**

Estas recomendaciones ayudarán a que las microempresas funcionen con normalidad, productividad, generando rentabilidad y una economía que le permita vivir dignamente a su gerente/propietario, su hogar y a su dependientes en caso de tenerlos.

La otra actividad clave, es la **inclusión financiera** que según el Microscopio Global 2015 de la Economist Intelligence Unit, la coloca como una de las más grandes prioridades de la agenda de desarrollo sostenible mundial. En tal sentido, subraya la entidad que la inclusión financiera implica el acceso de una gama amplia de productos financieros, principalmente hacía la población tradicionalmente subatendidas o excluidas (familias más pobres y MIPYMES), mecanismos de ahorro, sistemas de pago y los microseguros para el desarrollo económico, han recobrado gran

importancia en los últimos años, señala el informe. Acotar que Ecuador dentro de los 55 países evaluados, ocupa el puesto 20 con 51 puntos, 3 puntos más que el año 2014. Los de mejor puntaje son Perú, Colombia y Filipinas y el país de menor puntaje es Haití.

Por otro lado, el Banco Central del Ecuador (BCE) (2012), menciona la correlación que existe entre el mayor acceso a servicios financieros y el crédito, acotando las consecuencias favorables de la inclusión creación y expansión de pequeños negocios, generación de fuentes adicionales de ingreso, inversión en actividades productivas de segmentos de bajos recursos y una mejor calidad de empleo; no obstante, el mismo estudio, remarca que estos esfuerzos no están exentos de riesgos, ya que el acceso a más servicios financieros sin una cultura financiera y de ahorro adecuada, podría conllevar al sobre endeudamiento, causa de crisis profundas en las economías familiares.

En esa perspectiva, todavía existe una brecha significativa por cerrar, siendo tarea del gobierno central y sus instituciones de apoyo mejorar el marco regulatorio para el mayor acceso a los servicios financiero; sin embargo, desde el otro lado, el de los usuarios y en este caso de los microempresarios, dueños de un mejor perfil directivo, con la asociatividad como base de su gestión, se puede aportar en este proceso, a fin de llevar propuestas de inserción financiera, para aprovechar de los beneficios del SFN y provocar crecimiento y desarrollo en el sector de la microempresa apuntalado en el fomento a la producción y comercialización de productos y/o servicios, que demanda la comunidad.

2.3 Recursos y medios clave

El **equipo de trabajo**, liderado por el gerente/propietario, en función de una estructura organizacional básica, donde sus funciones y responsabilidades sean claras y definidas, en un escenario de comunicación, reconocimiento y entrenamiento, aportará a la buena administración del negocio. Es importante, que manejen datos e información del negocio y su entorno, comprendan la coyuntura económica, sean amigables con las nuevas tecnologías y desarrollen un pensamiento estratégico, de sostenimiento de la empresa, este es el perfil que las empresas en general buscan actualmente de acuerdo a la firma Capabilia con sede en EE.UU³² y por supuesto la microempresa no puede quedar fuera de este contexto.

El **recurso financiero**, que proviene del ahorro, de la venta de algún bien mueble o inmueble o de un crédito es el medio que permite adquirir los bienes o servicios para la asignación de los mismos a la actividades de implementación y/o operación de la microempresa. La misión es recuperar la inversión y obtener una rentabilidad sobre esta, aquí es donde entra en juego el **plan de negocios** como herramienta indispensable de gestión, el cual establece la ruta de acción del microempresario, incluso en una microempresa existente es necesario relevar la misión, visión, objetivos, metas, recursos, mercado, flujos, presupuestos en un plan de negocios, en el formato más básico y elemental ya es valioso y útil sobretodo.

³² Revista Líderes (2016, 28 de julio). Las empresas buscan hoy cuatro destrezas específicas. Recuperado en agosto 05 de 2016. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-destrezas-profesionales-tecnologia-talentohumano.html>.

Las TIC's, se han transformado en la base de las actividades cotidianas y productivas, conforme a los resultados de la encuesta la mayoría de los microempresarios dispone de internet y computadora, escenario favorable, que corroboran las tendencias de la Encuesta Nacional de Desempleo y Subempleo (ENEMDU, 2010 – 2013) del INEC respecto a las familias. En lo que corresponde al microempresario es necesario el uso de internet para autocapacitación, trámites legales, laborales y tributarios por internet. Asimismo es un imperativo el uso de la banca electrónica para pagos, transferencias y trámites bancarios para evitar riesgos, mejor uso del tiempo y mayor enfoque en dirigir el negocio.

Es menester seguir impulsando un **marco regulatorio** y acondicionamiento, que impulsen la producción y comercialización de bienes y servicios, que constituyan ofertar de valor, que protejan la producción nacional, que faciliten la internacionalización; sin embargo, también es necesario que vengan productos y servicios de otros países, a competir en un marco de posibilidades, la microempresa no debería ser una respuesta desesperada por combatir el desempleo y la pobreza, sino una respuesta al emprendimiento por oportunidad, por iniciativas innovadoras, por creación de soluciones en donde la investigación, el conocimiento y el ingenio converjan y apoyen el crecimiento y desarrollo de la comunidad del DMQ y del Ecuador.

Es importante recalcar, la evidencia empírica del BM (2012) respecto a los resultados cuantitativos y cualitativos de su estudio demuestran que las políticas públicas pueden ser instrumentos eficaces a la hora de reducir la informalidad. De todas formas, esto no es tarea solo de los gobiernos centrales y locales, sino de todos los agentes involucrados, situación en la cual el

microempresario es el más interesado, que tiene en el mecanismo de asociatividad la fuerza para participar activamente en la economía del País.

Finalmente, es inevitable abordar como un requisito para este acondicionamiento la **seguridad ciudadana**, aunque las instancias públicas han realizado importantes esfuerzos en el marco legal, en la asignación de recursos para combatir este problema social y de hecho se ha conseguido reducir los índices, no ha sido suficiente, es que el problema es complejo, hay muchos factores que indican; de cualquier manera, se necesita entregarle a la ciudadanía y los establecimientos comerciales mayor seguridad. Una vez más no solo es tarea de las instancias públicas, el empresario y la ciudadanía son los más interesados y se deben tomar las medidas preventivas y de precaución pertinentes para mitigar los riesgos que entraña la inseguridad.

2.4 Propuesta de valor

Dentro de la amplia gama de productos que se comercializa, la propuesta de valor del microempresario y de acuerdo a las características del mercado, puede focalizarse en los atributos que consideraron más importantes en la encuesta: El **precio, calidad y garantía** y el **servicio**, debiendo establecer una adecuada relación entre precio y calidad, si perder la perspectiva del propósito de solucionar problemas, necesidades y deseos del cliente. Osterwalder y Pigneur (2010), mencionan otros atributos que agregan valor como la novedad, que normalmente se

relaciona con la tecnología, los diseños también son inyectores que incrementan ventas; entre otros además los autores acotan, la **reducción de riesgos**, la **accesibilidad**, la **comodidad** y la **utilidad**.

En relación al servicio, el cliente aprecia una **atención personalizada**, **amable**, **servicial** y llena de **empatía**; dependiendo del producto hay clientes que valoran mucho el **asesoramiento** y **soporte**. Igualmente, en este segmento de la microempresa, es valioso trabajar en conjunto con los proveedores en actividades de trade marketing como promociones, degustaciones, impulsaciones, presentaciones, publicidad en el punto de venta, exhibidores, espacios a fin de dar una respuesta eficiente al consumidor para conseguir mayor rentabilidad y ajustes de costos (Schnarch, 2013); esfuerzos señalados que deben complementarse con actividades de merchandising, cuyo propósito fundamental es lograr la mejor exhibición en el punto de venta. Todos estos aditamentos, posibilitarán ambientes acogedores y experiencias agradables para el cliente.

2.5 Relación con el cliente

La relación comercial que predomina es la personalizada y en el punto de venta; sin embargo, se puede adoptar y potenciar el uso del correo electrónico y el comercio electrónico, este último es un medio que va alcanzado mucha fuerza en la venta de aparatos electrónicos, libros, suplementos alimenticios. Esta relaciones se utilizan para captar clientes, fidelizar clientes con el propósito de elevar volúmenes de ventas e ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Además se

considera adecuado mencionar en este orden el marketing digital y las redes sociales, esas herramientas ayudan a preparar e implementar campañas de mercadeo.

2.6 Canales

Siendo los canales los medios a través de los cuales la empresa se comunica con el cliente, en la microempresa el canal de comercialización es el más básico; aunque quizá uno de los más potentes, que es punto de venta; este contacto directo, de entre otros beneficios cumple las funciones de dar a conocer los productos y/o servicios que la empresa oferta, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010). El comercio electrónico también se es considerado como un canal de comercialización, mismo que se utiliza escasamente; no obstante, la tendencia es volverse una buena opción.

2.7 Segmento de mercado

En un medio altamente competitivo, las ventas de las microempresas, son a un mercado masivo, es decir al público en general. Sin embargo, los mercados se refieren Kotler y Armstrong (2001) a que los mercados consisten en compradores y los compradores difieren en uno más sentidos, por eso acotan que la diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra. De tal manera que el gerente propietario, en algún

nivel, debe realizar segmentación del mercado, ya que según Kotler y Armstrong (2001), las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares.

2.8 Flujo de ingresos

La fuente principal de ingresos, es la de las ventas de la microempresa, que está compuestas por los ingresos de las ventas de los productos objeto de su giro principal del negocio; sin embargo, de acuerdo a las necesidades del mercado, se puede ofrecer, productos complementarios, que se relacionen con las actividades comerciales, incluso se puede ofrecer servicios, es el caso de una librería y papelería, que disponen de centros de copiado, computadoras para el uso de internet y aplicaciones, cabinas telefónicas, recargas de celulares, Etc. Es importante identificar estas fuentes de ingresos que complementen el giro, para maximizar el flujo de ingresos.

2.9 Estructura de costos

La estructura de costos de la microempresa de comercio, involucra fundamentalmente a los costos fijos, aunque Ross et al. (2006), advierte que en el largo plazo todos los costos de la empresa son variables, aunque podrían clasificarse en función de la cadena de valor de Porter (2013), donde contempla logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia

y ventas y servicios. Es decir es recomendable clasificar en función de algún criterio. En ese marco, es importante definir que en la metodología de negocios de la microempresa del segmento estudiado, la estructura que se adapta es la de según costes (Osterwalder y Pigneur, 2010); cuyo propósito es reducir costos tanto como sea posible, sin deteriorar la calidad y servicio al cliente, para obtener márgenes de utilidad adecuados, sobre la inversión realizada.

2.10 Administración y finanzas

Las actividades de administración y finanzas, son transversales, su eficiencia mucho dependerá de la capacidad del gerente/propietario, por tal razón un imperativo, alcanzar una cultura con varios matices como la investigación del entorno del negocio y mercado, de capacitación y aprendizaje, financiera en donde el ahorro, manejo adecuado de costos, riesgos, cumplimiento de obligaciones legales, tributarias y patronales, sea un denominador común. Por otro lado es pertinente reiterar el valor del manejo de las TIC's, del pensamiento emprendedor e innovador, y por supuesto la responsabilidad con el medio ambiente a través de la gestión adecuada de recursos, por ejemplo, servicios básicos, la basura, vehículos, Etc.

Ya en el plano técnico, es necesario incorporar la planificación como herramienta imprescindible en la microempresa, dentro de ésta se encuentra el plan de negocios. En tales circunstancias es necesario que el gerente/propietario, se apoye incorporando la contabilidad en su negocio, aunque se ha revisado que no es obligatorio; no obstante, eso no prohíbe, por lo tanto los

microempresarios que su preparación posibilite realizar esta actividad enhorabuena; sino se puede contratar los servicio se un contador y para que el costo no impacte en su estructura, reunirse entre varios microempresarios, que mejor si es a través de una asociación constituida formalmente, contratar los servicios de este profesional, para disponer de información válida y completa del negocio, así se la toma de decisiones será acertada y de mejor calidad.

Instituir la calidad total y esto no quiere decir implementar una ISO 9001 – 2008, sino dirigir bajo los postulados básicos de la norma, con enfoque a la satisfacción del cliente y cumplimiento de los requisitos, en una relación de cliente-proveedor, un eficiente gestión de recursos a través de controles e indicadores, en un escenario de mejora continua (INEN, 2008) y enfoque sistémico. En ese sentido el microempresario podría escoger en gestionar con el modelo canvas de Osterwalder y Pigneur, la cadena de valor de Porter o las perspectivas de Norton y Kaplan, sin ser esta sugerencia una camisa de fuerza; no obstante hay que evidenciar una gestión empresarial.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Objetivo central.

A pesar de que las microempresas constituyen la base de la economía urbana, existe insuficiente investigación y aportes al respecto; por tal razón se ha caracterizado y propuesto una metodología de negocios, que implementada podría impulsar el desarrollo de este segmento de la economía nacional, aunque a nivel latinoamericano organismos internacionales si han realizado estudios técnicos e interesantes relativos a las MIPYMES principalmente; no obstante, el segmento merece mayor atención y una mejor articulación de esfuerzos.

5.1.2 Objetivos específicos.

- En relación a la caracterización de la gestión de la microempresa de comercio del DMQ, se concluye que se desenvuelve en un escenario de aislamiento con los principales actores sociales, como: Cámara de microempresarios, asociaciones de comerciantes, cámara de comercio, instituciones públicas y privadas y la universidad; sin embargo, se genera cierta vinculación con los proveedores y el SFN, evidenciándose más la primera que la segunda.

De otro lado, a pesar de que se evidenció índices altos de cumplimiento de permisos legales, obligaciones tributarias y patronales, lo que provoca en gran parte un efecto positivo del control gubernamental; sin embargo, en la gestión empresarial la mayoría se maneja en función de hábitos de gestión y no precisamente de normativas y políticas diseñadas formalmente para la microempresa. Se ha ratificado la ausencia de capacitación lo que deriva en limitaciones de habilidades directivas.

- La oferta de productos es de una variada gama, con una participación mayoritaria de víveres y alimentos, librerías, papelerías y bazares, farmacias, restaurantes y prendas de vestir, cuyo comercio se desarrolla en un ambiente altamente competitivo por la presencia de muchos negocios, frente a este escenario, los gerentes/propietarios, intentan diferenciarse y captar clientes por variables como el precio, la calidad y garantía y el servicio. Además, fundamentalmente los productos son comercializados en el punto de venta y su mercado es masivo, para todo público.

- La gestión financiera se fundamenta más que normativa interna, en políticas y procedimientos, en hábitos de gestión adquiridos por experiencia y sentido común; sin embargo, un promedio 45% de microempresarios manifestaron disponer de políticas de manejo y control de capital de trabajo, compras y crédito y cobranzas. En el ámbito de control de los rubros del capital de trabajo se evidencia un mayor trabajo operativo; no obstante, la mayoría no lleva contabilidad formalmente. De todas maneras, se observó

factores positivos en los cuales, la mayoría maneja de forma independiente las finanzas del negocio y también ahorra.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Objetivo central.

El sector de la microempresa de comercio del DMQ, merece mayor atención y apoyo, para impulsar la su formalización, inclusión y una buena gestión empresarial; en ese sentido, un factor favorable es que si existen instituciones públicas y privadas que disponen de recursos y capacidades para hacerlo, por eso es importante reactivar a los organismos gremiales para que trabajen en conjuntamente, en un ámbito de focalización de intereses colectivos y no particulares, escenario en el que un requisito indispensable es una agenda planificada y una eficiente articulación de esfuerzos. La relación debe ser “ganar-ganar”.

5.2.2 Objetivos específicos.

- Frente al aislamiento con los principales actores sociales, se recomienda desplegar un plan de inserción, en el que las cámaras de microempresas y las asociaciones de comerciantes deben liderar el proceso, apoyados en un fuerte apoyo gubernamental central y local, en donde el primero aporte con regulaciones tendientes al desarrollo de las microempresas y

los gobiernos locales con capacitación, difusión y control; la universidad con la potencialización de destrezas directivas e investigación y desarrollo. El SFN, con la oferta de productos y/servicios de acuerdo a una demanda real del sector a precios adecuados, acompañados de educación financiera y seguimiento.

- En relación a la oferta de productos y siendo un mercado altamente competitivo, se recomienda, diversificar la oferta de productos y/o servicios en el punto de venta, desarrollar estrategias de trade marketing y merchandising conjuntamente con el apoyo de los proveedores, y entregar al cliente un servicio y atención de calidad total. Los protagonistas de estas actividades deben ser los mismos microempresarios, los proveedores, los gremios y el gobierno local a través de sus instituciones de apoyo como son el Instituto de la Ciudad y Conquito.

- En la gestión financiera, se recomienda implementar la contabilidad como herramienta de información y gestión, normar políticas y procedimientos, gestionar riesgos de seguridad y salud ocupacional, como también riesgos financieros y de patrimonio. Lo mencionado toma importancia relevante ya que intentar afrontar los riesgos señalados podrían ocasionar crisis económicas y financieras que dejarían fuera del sector a la microempresa con las consecuencias de desempleo y pobreza.

Bibliografía

- Agencia Noruega para la cooperación para el desarrollo (NORAD). (2004). *El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Talleres de RGM.
- Álvarez, C. *Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocios*. Recuperado en enero 05 de 2016. Disponible en <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/332789/1/89-296-1-PB.pdf>.
- Álvarez, M. (GTZ) y Durán, J. (CEPAL). (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador. Cooperación Técnica Alemana (GTZ).
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (1999). *Estadística para Administración y Economía*. México: THOMSON.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGRAW-HILL Tercera edición.
- Araque, W. (2002). *Competitividad de las pequeñas empresas de confección de Quito*. Quito-Ecuador: Insotec.
- Ayuntamiento de Madrid. (2012). *Criterios de orientación para la realización de encuestas de satisfacción del Ayuntamiento de Madrid*. Madrid.

Banchieri, L., Blasco, M. y Fernando C. *Autoevaluación de la gestión por parte de las pequeñas empresas y microempresas: estudio exploratorio*. Recuperado en febrero 10 de 2016. Disponible en

<http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14008/Lucia-Clara%20Banchieri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2014). *Modelo de gestión empresarial para micro y pequeñas empresas basadas en negocios verdes*. Panamá: Tundra Taller Creativo.

Banco Central del Ecuador (BCE). *Tasas activas y pasivas junio 2016*. Recuperado en junio 29 de 2016. Disponible en

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.

Barroso, M. y Alonso, F. (1992). *Diccionario del marketing*. España: Editorial Paraninfo. BID. *Microfinanzas en América Latina y el Caribe*. Recuperado en diciembre 07 de 2015. Disponible en

<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2961/Microfinanzas%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%3a%20Actualizaci%C3%B3n%20de%20datos.pdf?sequence=1>.

BID. (2015). *La inversión y el ahorro en América Latina y el Caribe*. Cómo se relacionan?. Recuperado en mayo 20 de 2016. Disponible en <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2016/15968es.pdf>.

BM. (2012). *Ecuador. Las caras de la informalidad*. Recuperado en mayo 15 de 2016. Disponible en <http://www->

wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/04/01/000442464_20130401121008/Rendered/PDF/678080SPANISH00Box0374379B00PUBLIC0.pdf.

Cáceres, S., Benitez, M., Gerula, Z. y López, G. *Manual de gestión para la Microempresa: Un aporte para su sustentabilidad*. Recuperado en diciembre 07 de 2015. Disponible en https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=5HdHV4HqEtGw8weE0JeYAw&gws_rd=ssl#q=manual+de+gestion+para+la+microempresa.

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2013). *Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Recuperado en mayo 15 de 2016. Disponible en http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf.

Cazares, I. (2013). *Procesos de gestión de riesgos y seguros en las empresas*. España: Molinuevo Gráficos.

Centro de Promoción de Empleo y de Desarrollo Económico (CEPESIU). *La microempresa de los 90 en Ecuador*. (2001). Recuperado en junio 16 de 2016. Disponible en http://www.cepesiu.org/files/pubs/attach/17_libro9.pdf.

Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial El Buho Ltda.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*. Chile: Naciones Unidas.

Contreras, R., López, A. y Molina R. (2011). *Emprendimiento dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. México: Pearson Educación.

Coria, A., Pastor, I. y Torres Z. *Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de administración de negocios*. Recuperado en noviembre 06 de 2015.

Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a02>.

Corporación Andina de Fomento (CAF). *Microscopio Global sobre el Entorno de los Negocios para las Microfinanzas 2012*. Recuperado en diciembre 22 de diciembre 2015.

Disponible en <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5840/Microscopio%20finanzas%202012.pdf?sequence=1>.

De Nigris, A. *La bancarización en Argentina. Santiago de Chile. (2008)*. Recuperado en junio 16 de 2016. Disponible en

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/33867/lcl2921e.pdf>.

Dialnet. *Análisis del emprendedor*. Recuperado en Diciembre 20 de 2015. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3388507>.

ESPE. Unidad de gestión e investigación. Recuperado en marzo febrero 8 de 2016. Disponible en <http://ugi.espe.edu.ec/ugi/lineas-de-investigacion/>.

ESPOL. *Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador. (2015)*. Recuperado en junio 29 de 2016. Disponible en

<http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GemEcuador2015.pdf>.

Estudios, análisis y diseño de procedimientos. Recuperado en junio 24 de 2016. Disponible en http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf.

Flor, G. (2011). *Guía para crear y desarrollar su empresa*. Quito, Ecuador: CEFORCOM. Tercera Edición.

Flor, G. (2012). *Guía para Elaborar Planes de Negocios*. Quito - Ecuador: Editorial Ecuador. Segunda edición.

Gobernación de Manabí. Noticias. Recuperado en abril 30 de 2016. Disponible en <http://gubernacionmanabi.gob.ec/a-las-personas-naturales-y-sucesiones-indivisas-sobre-la-oblicacion-de-llevar-contabilidad/>.

Guaipatin, C. y Schwarts, L. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación*. Washington D.C: Imprenta del BID. Recuperado en mayo 30 de 2016. Disponible en

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6664/CTI%20MON%20Ecuador%20An%C3%A1lisis%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill.

INEC. *Directorio de Empresas*. Recuperado en diciembre 20 de 2015. Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>.

INEC. *Metodología de la Encuesta Exhaustiva Empresas y sus Establecimientos. Fase II del Censo Nacional Económico 2010*. Recuperado en diciembre 20 de 2015. Disponible en http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Medologia_Encuesta_Exhaustiva.pdf.

INEC. *Clasificación nacional de actividades económicas. CIU REV.4.0. 2012*. Recuperado en marzo 25 de 2016. Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>.

INEC. *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) 2013*. Recuperado en junio 29 de 2016. Disponible en http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf.

INEC. *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo. Indicadores Laborales 2016*. Recuperado en junio 29 de 2016. Disponible en http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf.

INEC. *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo. Indicadores de Pobreza 2016*. Recuperado en junio 29 de 2016. Disponible en http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Presentacion_pobreza_0316.pdf.

Instituto de la Ciudad. *Conociendo Quito. Economía, innovación y transformación productiva en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado en enero 20 de 2015. Disponible en <http://institutodelaciudad.com.ec/investigaciones-en-curso/transformacion-productiva-en-el-dmq/34-innovacion-y-cadenas-productivas-en-el-dmq.html>.

Jacques, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson Educación.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson. Octava Edición.

KPMG Abogados S. L. *Gestión de políticas de empresa*. Cuaderno No. 5. Recuperado en junio 20 de 2016. Disponible en

<https://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Legal/Mercantil/Documents/Cuadernos-Legales-N5.pdf>.

KPMG Abogados S. L. *Sistemas para la gestión del cumplimiento*. Cuaderno No. 4. Recuperado en junio 24 de 2016. Disponible en <https://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Legal/Mercantil/Documents/Cuadernos-Legales-N4.pdf>.

KPMG Abogados S. L. *Cumplimiento legal, ética e integridad*. Cuaderno No. 6. Recuperado en junio 24 de 2016. Disponible en <https://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Legal/Mercantil/Documents/Cuadernos-Legales-N6.pdf>.

Llorens, G. *Una Perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Recuperado en diciembre 14 de 2015. Disponible en <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>.

Londoño, O., Maldonado, L. y Calderón L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: International Corporation of Networks of Knowledge.

Longenecker, Moore, Palich y Petty. (2008) *Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor*. México. Décimo tercera edición.

López, F. (2003). *Manual del Cash Management*. Cómo obtener beneficios manejando mejor su dinero. España: Deusto.

Lora, E. y Pagés, C. *Cara a cara con la productividad*. Recuperado en mayo 17 de 2016. Disponible en <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2011/03/pdf/Lora.pdf>.

Malhotra, N. (2008). *Investigación mercados*. México: Pearson Education. Quinta edición.

Mariño, W. (2013). *Modelo de gestión de liquidez centuria*. Ecuador: Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.

Martínez, M., Maldonado, G., Pérez, D. y Pinzón S. (2013). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica*. México: Corporativo.

Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Estado Unidos de Norteamérica: Grupo Nelson.

Merodio, J. *Marketing en Redes Sociales*. Recuperado en junio 24 de 2016. Disponible en http://www.apatgn.org/c/document_library/get_file?uuid=1fbd3475-a083-4e55-a28b-657cf2030576&groupId=10198.

Newbold, P., Carlson, W. y Thorne B. (2008). *Estadística para administración y economía*. España: Pearson.

Ortiz, H. (2006). *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Colombia: Digiprint Editores. Sexta edición.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto. Cuarta Edición.

Pacheco, C., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2004). *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Pontificia Universidad Católica del Perú y Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. (2013). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica*. Perú: Edit. Lib. Moshera S.R.L.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Vergara.

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide.

Programa Macroeconómico. Recuperado en enero 05 de 2016. Disponible en [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/HOJA-DE-](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/HOJA-DE-MANDO-25-02-2014.pdf)

[MANDO-25-02-2014.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/HOJA-DE-MANDO-25-02-2014.pdf).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2001). *Las tecnologías de información y comunicación para el desarrollo humano. Informe sobre Desarrollo Humano Ecuador 2001*. Quito: RIMANA.

Reza, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. México: Alhambra Mexicana.

Rosenberg, J. M. (1996). *Diccionario de administración y finanzas*. España: Océano.

Saco, R. (2004). *Aprender a crear una microempresa*. Barcelona: Ediciones Paidós, S.A.

Santandreu, E. (2002). *Manual del Credit Manager*. España: Gestión 2000 S.A.

Schnarch, A. (2013). *Marketing para pymes*. Un enfoque para Latinoamérica. Colombia: Alfaomega.

Servicio de Rentas Internas (SRI). *Crédito Tributario*. Recuperado en abril 30 de 2016. Disponible en <http://www.sri.gob.ec/de/credito-tributario>.

Servicio de Rentas Internas (SRI). Ley de Régimen Tributario Interno. Recuperado en junio 14 de 2016. Disponible en <http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/bases-legales;jsessionid=krFIrb6ej6Hhy5MQh+osFUEv>.

Social Science Research Network. *Factores Determinantes de la Innovación del modelo de Negocios en la Creación de la Ventaja Competitiva*. Recuperado en noviembre 02 de 2015. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2563273.

Superintendencia de Bancos del Ecuador (SBE). *Nuevos segmentos de crédito*. Recuperado en junio 16 de 2016. Disponible en

http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Manuales/presentacion_segmentos_creditos.pdf.

Tamayo, Mario. (1996). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa, S.A.

Tomás, J., Amat, O. y Esteve, M. (2005). *Cómo Analizan las Entidades Financieras a sus Clientes*. España: Gestión 2000 S.A.

Van, H., James C. y Wachowicz, Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson. Décimo tercera edición.

Van Den Berghe, E. (2012). *Diseño y administre su empresa*. Bogotá. Ecoe Ediciones. Tercera Edición.

Vicens, L. y Grullon, S. (2011). *Innovación y emprendimiento, un modelo basado en el desarrollo del emprendedor*. República Dominicana. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento de debate No. IDB-DP-202.

Vinueza, P. *Análisis y propuesta de mejora de la gestión financiera de las microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito*. Recuperado en diciembre 20 de 2015. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4041/1/T1434-MBA-Vinueza-Analisis.pdf>.

Westerfield, R. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill. Séptima edición.

Weston, J. y Copeland, T. (1995). *Finanzas en administración*. México: McGRAW-HILL. Novena edición. Vol.1.

Páginas Web

www.sri.gob.ec	Servicio de Rentas Internas
www.ecuadorencifras.gob.ec	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
www.institutodelaciudad.com.ec	Instituto de la Ciudad
www.uasb.edu.ec	Universidad Andina Simón Bolívar
www.conquito.org.ec	Conquito
www.industrias.gob.ec	Ministerio de Industrias y Productividad
www.seps.gob.ec	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
www.supercias.gob.ec	Superintendencia de Compañías Valores y Seguros
www.asambleanacional.gob.ec	Asamblea Nacional
www.quito.gob.ec	Municipio Metropolitano de Quito
www.cepal.org	CEPAL
www.bancomundial.org	BM
www.iadb.org	BID
www.caf.com	CAF

Leyes

Constitución Política del Estado

Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Ley de Economía Popular y Solidaria

Ley de Compañías

Ley de Régimen Tributario Interno

Ley de Justicia Social

Código de la Producción

Apéndice A: Cuestionario para encuesta al microempresario del DMQ



ENCUESTA AL MICROEMPRESARIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO(DMQ)

OBJETIVO Recolectar información de la gestión administrativa, financiera y comercial del microempresario del DMQ a fin de formular una propuesta que ayude al desarrollo y crecimiento de sus negocios, por lo que se agradece su colaboración.

1. DATOS GENERALES

1.1 Ubicación geográfica				1.2 Nombre de la microempresa		1.3 RUC de la microempresa	1.4 Nombre del microempresario
Norte	Centro	Sur	Valles				
1	2	3	4				
1.5 Edad		1.6 Género		1.7 Local		1.8 Años de actividad	1.9 No. De colaboradores(Incluye propietario)
		M	F	Propio	Arrendado	Prestado	
		0	1	0	1	2	

2. DIRECCIÓN Y ALIANZAS

2.1 Tiene socios que han aportado con capital al negocio?			SI	NO	2.1.1 Porqué?			
			0	1				
2.2 Número de proveedores que dispone?.			1 a 2		3 a 5	6 a 10	Más de 10	
			1		2	3	4	
2.3 Bajo que atributos selecciona a sus proveedores?		Precio	Calidad y garantía	Tiempos de entrega	Cercanía	Crédito	Variedad y disponibilidad	Otro
		1	2	3	4	5	6	7
2.4 Pertenece a alguna organización gremial?			Cámara de Artesanos	Cámara de la Microempresa	Cámara de Comercio	Asociación de Comerciantes	Otra	Ninguna
			1	2	3	4	5	6

2.5 Qué instituciones le apoyan en formación y capacitación?	Cámara de Artesanos	Cámara de la Microempresa	Cámara de Comercio	Asociación de Comerciantes	Conquito	Universidad	Otra	Ninguna
	1	2	3	4	5	6	7	8
2.6 Planifica las actividades de su negocio?	Si totalmente		Si parcialmente	No planifica				
	≤ 1 año	> 1 año	2	1				
	4	3						
2.7 Comunica las actividades principales de su negocio a sus colaboradores?					Si totalmente	Si parcialmente	No comunica	
					3	2	1	
2.8 Su propósito es mantener el negocio en el largo plazo?			Si	No	No sabe			
			3	2	1			
2.9 Cuál fue el valor de sus ventas mensuales promedio año 2015?				\$				
2.10 Cuál fue el valor de sus ventas mensuales promedio año 2014?				\$				
2.11 Cuántos clientes en promedio mantuvo en el año 2015?								
2.12 Cuántos clientes en promedio mantuvo en el año 2014?								
2.13 Considera que el año 2015 respecto al año 2014 fue:			Mejor	Igual	Peor			
			3	2	1			
2.14 Considera que el año 2016 será:			Mejor	Igual	Peor			
			3	2	1			

3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1 Indique si sus colaboradores tienen contrato de trabajo	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
3.2 Indique si sus colaboradores están afiliados al IESS	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
3.3. Dispone de una estructura organizacional? (Organigrama)	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
3.4 Dispone de funciones y responsabilidades para sus colaboradores ?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1

3.5 Cuál es el nivel académico del gerente propietario?	Posgrado	Superior o Técnica	Secundaria	Primaria	Ninguna
	5	4	3	2	1
3.6 Realiza el gerente/propietario alguna actividad complementaria a la del negocio?	Si	No	3.6.1 Qué actividad?		
	1	2			
3.7 Entrega algún incentivo económico por cumplimiento de objetivos o buen desempeño a sus colaboradores?	Si	No			
	1	2			
3.8 Cuál es el nivel académico de sus colaboradores? (Número)	3.8.1 Profesional con título superior	3.8.2 Técnico con título	3.8.3 No profesional		
3.9 Capacita a sus colaboradores?	Si	No	3.9.1 Cuánto gasta al año?		
	1	2	\$		
3.10 En que áreas del conocimiento le gustaría capacitarse?					
3.11 Comparte actividades fuera del lugar de trabajo con sus colaboradores?	Si	No	3.11.1 Cuáles principalmente?		
	1	2			
3.12 Realiza actividades para precautelar la seguridad física y salud de sus colaboradores?	Si	No	3.12.1 Porqué?		
	1	2			

4. FINANCIAMIENTO

4.1 Cuáles han sido sus fuentes de financiamiento externo?	Banca	Cooperativa	Familiares	Amigos	Crédito Proveedores	Prestamistas informales	Otro
	1	2	3	4	5	6	7
4.2 Requiere financiamiento para sus actividades comerciales?	Si	No	4.2.1 Para qué?				
	1	2					
4.3 Ha tenido dificultades para acceder al crédito?	Si	No	4.3.1 Qué dificultad?				
	1	2					

5. PLAN DE NEGOCIOS

5.1. Dispone de un plan de negocios?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1

6. NORMATIVA

6.1 Bajo qué figura legal está constituido su negocio?	Sociedad constituida	Sociedad de hecho	Sociedad unipersonal con RUC/Rise	Sociedad unipersonal sin RUC
	1	2	3	4
6.2 Cumple con el pago de sus obligaciones tributarias?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.3 Cumple con el pago de sus obligaciones patronales?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.4 Dispone de los permisos legales para el funcionamiento de su negocio?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.5 Dispone de una política financiera?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.6 Dispone de una política de compras?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.7 Dispone de una política de mercadeo y ventas?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.8 Dispone de una política administrativa y de personal?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	
6.9 Dispone de una política de servicio al cliente?	Si totalmente 3	Si parcialmente 2	No dispone 1	

7. GESTIÓN DE TIC's

7.1 Utiliza la banca electrónica?	Si	No	7.5 Dispone de página Web?	Si	No
	1	2		1	2
7.2 Utiliza correo electrónico?	Si	No	7.6 Tramita impuestos a través de internet?	Si	No
	1	2		1	2
7.3 Dispone de computadora?	Si	No	7.7 Utiliza redes sociales para publicitar o dar a conocer su negocio al público?	Si	No
	1	2		1	2
7.4 Dispone de internet?	Si	No	7.8 Realiza compra y ventas electrónicas?	Si	No
	1	2		1	2

8. OFERTA

8.1 Cuál es la línea de comercio de su negocio?							
8.2 Número de productos y/o servicios?		Uno solo	2 a 5	6 a 10	10 o más		
		1	2	3	4		
8.3Cuál es su percepción de la competencia?		Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	
		5	4	3	2	1	
8.4 Porqué considera que el cliente prefiere comprarle a usted y a no a la competencia?	Precio	Calidad y garantía	Variedad y disponibilidad	Cercanía	Servicio	Presentación	Otro
	1	2	3	4	5	6	7
8.5 Ha pensado en realizar cambios o mejoras en su negocio?			Si	No			
			1	2			
8.6 Ha pensado en comprar nuevos bienes?			Si	No			
			1	2			
8.7 Ha pensado en comercializar nuevos productos?			Si	No			
			1	2			

9. CLIENTES

9.1 Quienes son sus clientes?	Todo público	Intermediario	Empresa pública	Empresa privada	Otro
	5	4	3	2	1
9.2 Qué canales de comercialización utiliza?	Punto de venta	Intermediario	A domicilio	Internet	Otro
	5	4	3	2	1
9.3 En dónde vende sus productos?	Barrio	Ciudad	Otra Provincia	Exterior	Otro
	5	4	3	2	1

10. GESTIÓN FINANCIERA

10.1 Dispone de información contable-financiera?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.2 Cómo genera la información? (Está bien)	Sistema	Hoja electrónica	Manual
	3	2	1
10.3 Dispone de objetivos y política financiera?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.4 Realiza control de cumplimiento de objetivos financieros?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.5 Dispone de política y control de capital de trabajo?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.6 Dispone de política de compras?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.7 Cuántos días de plazo le otorgan sus proveedores? (Anote el plazo medio)			
10.8 Del total de sus ventas que porcentaje son de contado y que porcentaje son a crédito? (Porcentaje)		Contado	Crédito
10.9 Dispone de una política de crédito y cobranzas?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.10 Cuántos días de crédito otorga a sus clientes? (Anote el tiempo medio)			
10.11 Realiza un control eficiente de sus cobros?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.12 Maneja una estructura de sus costos?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.13 Qué margen de utilidad generan sus ventas? (Anote porcentaje)			
10.14 Realiza un control eficiente de sus inventarios?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.15 Realiza un control eficiente de sus ventas?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1
10.16 Realiza un control eficiente de sus pagos y obligaciones a corto plazo?	Si totalmente	Si parcialmente	No dispone
	3	2	1

11. RESPALDO DE LIQUIDEZ

11.1 Posee propiedades en activos?		Casa	Terrenos	Vehículos	Maquinaria	Otro	Ninguno
		1	2	3	4	5	6
11.2 Destina dinero para ahorrar?	Si	No	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
	2	1	5	4	3	2	1
	11.2.1 Que Valor?		\$				
11.3 Hace uso del crédito tributario?			Si	No	11.3.1 Porqué?		
			1	2			
11.4 Separa las finanzas del negocio con las finanzas personales?			Si	No	11.4.1 Porqué?		
			1	2			
11.5 Dispone de una póliza de seguros en caso de siniestro, pérdida o robo de sus activos?			Si	No	11.5.1 Porqué?		
			1	2			

Nuevamente gracias por su colaboración

Excelente día!

Apéndice B: Cuestionario para entrevista a expertos en el área de gestión

Cuestionario entrevista a expertos en el área de gestión

1. Cuál es la real incidencia e importancia de la microempresa en nuestro país y particularmente del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)?.
2. Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del microempresario del DMQ?
3. Cómo gestionar adecuadamente los problemas de liquidez y rentabilidad del microempresario?
4. Podría establecer el perfil actual del microempresario en el DMQ?
5. Qué necesita el microempresario para ser exitoso?
6. Qué actores sociales deben integrarse e interactuar para fomentar el desarrollo de la microempresa en el DMQ?
7. En qué consiste el emprendimiento? y cómo insertar en la gestión de la microempresa?
8. Desde su análisis cómo vislumbra el futuro de este sector de la economía?

Entrevistado:

Experto en el área de gestión