

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES
EMERGENTES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Gestión eficiente, competitividad local, productividad sostenible, rentabilidad, y
situaciones emergentes

Autor:

Diego Armando Ruiz Salazar, Ing.

Directora:

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta, PhD.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES

Línea de Investigación:

Gestión eficiente, competitividad local, productividad sostenible, rentabilidad, y situaciones emergentes

Autor:

Diego Armando Ruiz Salazar, Ing.

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, PhD.

CALIFICADOR

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO PROCURADOR PUCE SEDE AMBATO

f. 



Ambato – Ecuador

Noviembre 2022

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DIEGO ARMANDO RUIZ SALAZAR**, con CC. **060377816-8** autor del trabajo de titulación intitulado: "**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES**", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Oficina de **POSTGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2022



DIEGO ARMANDO RUIZ SALAZAR

CC. 060377816-8

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi madre Yadira del Rocío Salazar Heredia, su partida prematura impidió que observe mis triunfos, pero desde el cielo me brinda su bendición y protección, espero se sienta muy orgullosa del hombre en el que me he convertido, no me conformaré hasta llegar al sitio donde alguna vez los dos imaginamos, va por usted mami.

A mi hermana Belencita una mujer maravillosa e incondicional, mi compañera de lucha, con quien compartimos los recuerdos de la infancia y hoy los sueños de adultos, gracias por escuchar mis dudas, apaciguar mis miedos y sin duda hacer de mí una mejor persona, por ser mi soporte siempre, vamos por más triunfos.

A mi padre Armando la mejor guía y ejemplo que Dios me pudo brindar, ha demostrado siempre su nobleza, valentía, y educación, que el tiempo me permita recompensar su esfuerzo, de niño lo recuerdo gigante y actualmente lo veo aún más grande, gracias por brindarme su amor, apoyo y confianza.

A mi tía Enmita y mi abuelita Fidelia dos modelos de lucha y disciplina, nunca me faltan sus consejos y buenos deseos en cada paso de mi vida.

A mi ser especial mi novia Sofiita por brindarme su cariño y entrega, el no escatimar esfuerzo para cuidarme y motivarme, por tu paciencia infinita y tu amor incondicional, este es un paso más para nuestro gran sueño, te amo.

“No hagas lo que los demás hacen. Haz lo que los demás quisieran hacer y no se atreven”

Diego Armando Ruiz Salazar

AGRADECIMIENTO

“Siempre hay que encontrar el tiempo para agradecer a las personas que hacen una diferencia en nuestra vida”

John F. Kennedy

A San Expedito y a mi madre por brindarme la oportunidad de cumplir este sueño que fue idealizado desde mi infancia.

Al personal docente, administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en especial a todas las personas que conformaron la maestría en administración de empresas primera cohorte.

A la Ing. Verónica Cruz por brindarme la apertura y las facilidades necesarias para desarrollar el presente trabajo de titulación en beneficio de su empresa.

A la PhD. Mónica Alarcón Quinapanta por su guía en la dirección del presente proyecto de titulación, siempre con gran profesionalismo y exigencia, en busca de la excelencia académica.

A mi familia por su apoyo incondicional, quienes siempre son la fuente de inspiración para mi superación personal y profesional.

RESUMEN

La pandemia produce pérdidas económicas comerciales y administrativas a nivel mundial, y la empresa “KIPA” no es la excepción, esta, se dedica a la producción y comercialización de subproductos de granos andinos, la organización, requiere estructurar un modelo que enfrente situaciones emergentes y asegure la supervivencia y el éxito del negocio. Por tanto, la necesidad e importancia del estudio, se enmarca en delimitar un rumbo estratégico que permite a “KIPA” tener condiciones para mitigar el impacto que ocasiona eventuales condiciones de crisis, así como, diagnosticar las variables externas e internas, desarrollar eficientes procesos, detectar oportunidades en el mercado actual, controlar riesgos y atenuar las debilidades que afectan su trayecto institucional. En tal sentido, el objetivo general del estudio es diseñar un modelo de gestión estratégica para situaciones emergentes que mejore la administración empresarial y la correcta toma de decisiones. Además, la investigación tiene enfoque mixto, es de tipo descriptivo, busca especificar los rasgos relevantes del rendimiento de la empresa y de su personal en medio de situaciones emergentes. Con base a lo expuesto, se proporciona un instrumento administrativo aplicable en los niveles estratégico, y operativo de la organización, con fundamento, en la realidad empresarial actual, que sirve de guía para la toma de decisiones, y el fortalecimiento de la gestión, además, de incluir estrategias a corto, mediano y largo plazo que coadyuva a mantener la estabilidad, rentabilidad y confianza de los clientes internos y externos, asimismo, establecer al direccionamiento estratégico como motor principal de la compañía.

Palabras claves: direccionamiento estratégico, situaciones emergentes, toma de decisiones.

ABSTRACT

The pandemic produces commercial and administrative economic losses worldwide, and the company "KIPA" is no exception, it is dedicated to the production and marketing of Andean grain by-products, the organization requires structuring a model that faces emerging situations and ensures business survival and success. Therefore, the importance of the study is framed in defining a strategic course that allows "KIPA" to have conditions to mitigate the impact caused by possible crisis conditions, as well as diagnose external and internal variables, develop efficient processes, detect opportunities in the current market, control risks and mitigate the weaknesses that affect its institutional path. In this sense, the general objective of the study is to design a strategic management model for emerging situations that improves business administration and correct decision-making. In addition, the research has a mixed approach and is of a descriptive type, seeking to specify the relevant features of the performance of the company and its personnel in the midst of emerging situations. Based on the above, an administrative instrument applicable at the strategic and operational levels of the organization is provided, based on the current business reality, which serves as a guide for decision-making, and the strengthening of management, in addition to include, short-, medium- and long-term strategies that help maintain the stability, profitability and trust of the company's internal and external clients, as well as establish strategic direction as the company's main engine.

Keywords: strategic direction, emergent situations, management, decision making

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Generalidades de las Empresas	9
1.2. Planificación estratégica	12
1.3. Modelos de Gestión Estratégica para PYMES.....	15
1.4. Modelos de Gestión en tiempos emergentes.....	22
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Concepción metodológica del modelo	29
2.2. Población y muestra	31
2.3. Metodología para identificar los componentes del modelo	32
2.4. Caracterización de la empresa	37
2.5. Modelo de gestión de la empresa KIPA.....	40
2.6. Procedimiento del modelo de gestión para situaciones emergentes	43
CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN PARA SITUACIONES EMERGENTES .	62
3.1. Análisis e interpretación de resultados	62
3.2. Argumentación de la idea científica a defender	73
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XX el análisis económico mundial, se centra en el estudio de la eficiencia en la gestión empresarial, se enfoca en el accionar administrativo y operativo de las grandes organizaciones de la época, instituciones que fomentan y desarrollan la fabricación en masa o “en serie”, el principal exponente de este sistema es Henry Ford en el sector automotriz, simultáneamente, en ese periodo, tanto las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son relegadas y sectorizadas dentro del comercio informal.

Hay que mencionar, que a mediados de los años 70's con la aparición de nuevas corrientes empresariales enmarcadas en el cliente objetivo, la especialización tanto del trabajo como de conocimientos, además, de la evolución de la sociedad y de la tecnología, provoca que el modelo de Ford pierda efectividad, lo que ocasiona que los expertos económicos inicien el estudio de la estructura y gestión organizacional de pequeñas y medianas empresas, entidades que en ese tiempo ya muestran exitosos resultados en el mercado.

Es así, que la gestión organizacional de las pequeñas y medianas empresas se convierte en una conceptualización formal, y se transforma en eje fundamental para el análisis de las economías privadas y para la creación de políticas públicas, destinadas al crecimiento económico estatal, de tal modo que, en la actualidad este tipo de organizaciones dinamizan la economía de los países, tanto de los estados desarrollados, como también, de aquellos países, que se encuentran en vías de desarrollo como: Ecuador, Nicaragua, Paraguay, Perú, Venezuela, Colombia, Bolivia, Guatemala, Honduras, entre otros.

En tal sentido, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sustenta que la mayor cantidad de PYMES en Latinoamérica, se encuentra en el Ecuador, lo que genera un 24% de empleo y el 15,9 % de las ventas a nivel de país, dicho porcentaje representa un número de 179.830 emprendimientos, de los cuales, el 63%, se dedica a la prestación de servicios, el 26% a actividades comerciales, el 10% a la agricultura y actividades productivas y el 1% a la explotación minera y actividades

afines (CEPAL, 2021).

Si bien, desde la primera aparición formal de las PYMES en el país en 1950, hasta la actualidad, atraviesan una acelerada evolución, y toman mayor protagonismo dentro del progreso económico de la república, históricamente en el año 2021 la empresa WAYKANA que, se dedica a la siembra, manufactura y exportación de guayusa, se convierte en la primera organización de este tipo que, se cotiza en la bolsa de valores nacional, y que participa activamente en el mercado bursátil con 1000 acciones propias y una valoración de \$ 1.110.000.00, una muestra de la relevancia de este tipo de instituciones, las cuales, contribuyen el 13% al Producto Interno Bruto (PIB) del país y un aporte a la gran industria (Bolsa de valores de Quito et al., 2021).

Por otro lado, al mencionar situaciones emergentes, se hace referencia a aquellos escenarios, de naturaleza mundial, nacional, regional que son adversos, y que desencadenan un sin número de reacciones negativas, no solo para las empresas, sino también, para toda la sociedad, a lo largo del siglo XXI, se registra la aparición de más de catorce eventos de carácter emergente a escala mundial, entre los que destacan (ONU, 2017):

Por un lado, el tsunami en el océano indico del año 2004, que afecta a gran parte de Asia, donde más de 160.000 personas fallecieron, y al año siguiente aparece el huracán Katrina, que hasta la fecha es el mayor desastre natural de los Estados Unidos, que deja la mayor tasa de mortalidad principalmente en la ciudad de *New Orleans* (p.18).

Cabe referirse, también, a la ocurrencia de graves movimientos sísmicos en Sichuan-China en el año 2008, que cobra la vida de 85.000 personas, o la conmovión de 7,0 grados de magnitud en Haití en el 2010, y como no, mencionar el terremoto en Ecuador del 2016, cuyo epicentro, se da en el cantón Pedernales perteneciente la provincia de Manabí, que alcanza los 7,8 grados en la escala de *Richter*, y más de nueve replicas con una dimensión mayor a los 6 grados (p.23).

Es decir, es innegable la existencia de un número infinito de posibilidades de emergencias, desastres naturales tales como tsunamis, erupciones volcánicas huracanes, radicales eventos climáticos a modo de olas de calor y de frío, sequías extremas, además, de conflictos bélicos, pandemias sanitarias, emergencias químicas e incluso ataques cibernéticos y demás eventos imprevistos, poco predecibles y hasta desconocidos para la humanidad.

Si bien, un claro y actual ejemplo de lo expuesto es la aparición del virus SARS-COV-2 causante del COVID-19, una enfermedad infecciosa que, se reporta por primera vez el 31 de diciembre del 2019 en la ciudad de Wuhan-China y, se expande con gran rapidez a todos los continentes del mundo, reportes de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) informa que, desde que inicia la pandemia 6,3 millones de personas fallecen a consecuencia de esta enfermedad a nivel mundial (ONU, 2020).

Además, el estudio en mención, también, sostiene que el continente americano es el más afectado con 2,7 millones de personas fallecidas, le sigue Europa con 1,9 millones de víctimas mortales; mientras que, en Asia, el continente donde, se origina el virus, se reportan 1,3 defunciones, por su parte en África 254.467 y, finalmente, en Oceanía 13.373.

Mientras tanto, tal y como advierte Miller et al. (2020) a nivel mundial en más de sesenta países reflejan que la comercialización de los productos o servicios que ofertan las PYMES, se reduce en un 70% en la pandemia, esto estimula necesariamente la disminución de niveles de producción, por lo cual, cerca del 65% de las organizaciones optan por la aplicación de ajustes o recorte de su gasto salarial y reducción de horarios de trabajo.

Por otra parte, el 11% de estas empresas, eligen una opción más radical, la desvinculación de sus trabajadores como medida para mantener el rendimiento y soportar las dificultades económicas que provoca la volatilidad del mercado en esta situación emergente.

De ahí que, el apoyo por parte de los gobiernos al sector empresarial es primordial, especialmente en los países más pobres, como Ecuador, Venezuela, Perú y Bolivia puesto que, tan solo una de cada diez empresas de los países de ingresos bajo en Latinoamérica recibe apoyo estatal en lo que va de pandemia, la corrupción, el difícil acceso a financiamiento y una tramitología extensa son los principales obstáculos para que el emprendedor logre acceder a la asistencia gubernamental.

De tal forma que, al profundizar el escenario que afronta el Ecuador durante situaciones emergentes, se observa una evidente inestabilidad política, económica y social, se evidencia a nivel gubernamental una reducción presupuestal, creación de impuestos específicos a productos y servicios, reformas (legales, laborales, tributaria, productivas, ambientales, entre otras).

Simultáneamente, se pone en marcha planes de salud como la vacunación contra el COVID 19 y la influenza, que buscan salvaguardar la subsistencia de la población, además, se suspenden resoluciones restrictivas por parte de los centros de operaciones de emergencias (COE) nacional y cantonal, que pretenden ayudar a la reactivación económica de todos los estratos sociales y obviamente del sector emprendedor.

Sin embargo, la aplicación de estas medidas no son suficientes, ni aseguran la supervivencia de los negocios, se estima que al rededor del 20,8 % del total de pequeñas y medianas empresas cerraron definitivamente sus actividades comerciales, y esto para el Ecuador al ser una región en vías de desarrollo provoca mayor impacto, y representa un retroceso en el desarrollo sostenible especialmente en materia económica y social, lo que acrecienta la pobreza, desempleo, desigualdad, la migración, entre otros (Esteves, 2020).

En conclusión, la mayor parte de PYMES en el Ecuador no contemplan la posibilidad de atravesar escenarios emergentes, lo que agrava los efectos y desviaciones expuestas con anterioridad, por lo, que se torna indispensable, valorar y enfrentar estratégicamente las consecuencias que amenazan la estabilidad institucional, e inclusive su existencia.

Con respecto, a la empresa KIPA, cuyo funcionamiento, se delimita en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se dedica a la producción y comercialización de subproductos en base a granos andinos, sufre una considerable disminución de sus ventas, y en sus volúmenes de producción.

Por tanto, dicha situación problemática tiene su origen en la inexistencia de una clara delimitación de estrategias enfocadas al contexto emergente, que se vive actualmente, esto impide una correcta gestión, el inadecuado análisis técnico a la hora de la toma de decisiones, además, provoca una baja participación en el mercado, y por ende una menor rentabilidad.

Con base a lo expuesto, el problema científico, se orienta a: ¿Cómo mejorar la gestión empresarial en situaciones emergentes en la empresa KIPA?, y para responder este cuestionamiento, se plantea la idea científica a defender: el modelo de gestión estratégico contribuye a mejorar el accionar de la empresa en situaciones emergentes. Por lo que, se formulan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar un modelo de gestión estratégica para situaciones emergentes que mejore la administración empresarial y la correcta toma de decisiones en la empresa KIPA.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos de planificación de gestión estratégica, procesos administrativos, y rendimiento empresarial que permitan el óptimo desarrollo de la investigación.
2. Diagnosticar el estado situacional de la empresa KIPA.
3. Identificar los componentes del modelo de gestión estratégico para que la empresa KIPA mejore su direccionamiento empresarial.

En cuanto, a la metodología de la investigación, se aplica el enfoque mixto, mismo que responde al análisis de datos bajo la perspectiva cuantitativa y cualitativa, además, del uso de herramientas de tipología descriptiva – explicativa como la matriz de conceptos, cálculo del índice jaacard, matriz de correlación entre otros instrumentos que facilita el estudio de los factores que inciden en la realidad empresarial.

De la igual forma, se aplica técnicas adicionales de recolección de información, tales como las entrevistas, que son dirigidas a los colaboradores de la organización, específicamente a la gerencia y jefes departamentales, de esta manera, se determina con mayor precisión aciertos, problemas, desviaciones, resultados, y alternativas, para finalmente, proponer el diseño de un modelo que permita mejorar la gestión empresarial de KIPA al atravesar situaciones emergentes.

Por otra parte, se justifica el desarrollo de la investigación, puesto que, a través de un modelo de gestión, se pretende colaborar a que KIPA cuente con la suficiente preparación y previsión para que organizacionalmente consiga una eficaz y completa comprensión de situaciones emergentes y seguidamente poseer los lineamientos de acción esenciales para enfrentar y superar las consecuencias existentes.

En tal sentido, el estudio no solo considera el desenvolvimiento administrativo, también, analiza el aspecto económico de KIPA, al identificar las variaciones significativas de las cuentas de los estados financieros, lo que permite determinar la incidencia de las cuentas y evaluar posibles excedentes, gestión de cobranza de cuentas por cobrar, estrategias para mejorar la rentabilidad, convenios de pago, determinar provisiones, recapitalizaciones, nuevas inversiones, entre otras tendencias en la gestión.

Por su parte, para el área de producción, se estructura una propuesta de planificación de compras y adquisiciones en base a directrices de priorización de gastos, se analizan métodos para evitar el desabastecimiento de insumos y materia

prima, mediante la diversificación de proveedores y el control permanente de volúmenes y procesos de producción.

De manera similar, se establecen bases para impulsar una cultura de innovación, investigación y desarrollo de productos, donde, se recalca la conversión digital de los procesos administrativos y comerciales habituales de KIPA, donde, se obtenga alternativas en caso de existir posibles paralizaciones del trabajo presencial, además, de expandir el alcance de la promoción de la marca y el mercadeo de los productos a través del uso de plataformas y herramientas virtuales.

Adicionalmente, la investigación hace énfasis en desarrollar habilidades personales y grupales que brinden a los colaboradores, jefes departamentales y gerencia la capacidad de manejar y superar los contextos emergentes, por lo cual, se sugiere la planificación y ejecución de talleres y programas de capacitación en temas de liderazgo, resiliencia, protocolos de seguridad, creación y utilización de canales de comunicación entre otros.

Cabe recalcar, que la propuesta, permite emplearse en la gestión estratégica que maneja cualquier PYMES, la flexibilidad de su conceptualización así lo permite, esto, gracias al alto nivel de adaptabilidad de los componentes que conforman el modelo pues, finalmente, esta herramienta permite identificar y desarrollar ventajas competitivas para cualquier tipo de giro de negocio y lograr mantener la valorización empresarial frente a entornos adversos.

En definitiva, es una realidad que el mundo está expuesto a escenarios emergentes, condiciones que afectan la gestión, productividad y las finanzas institucionales, estas circunstancias representan nuevos retos empresariales y obligan a las organizaciones a adaptarse y reinventarse.

Finalmente, el resultado de la investigación, es un instrumento de apoyo a la gestión empresarial, mismo que contiene directrices y estrategias departamentales e institucionales, propone el uso de instrumentos y herramientas administrativas, además, fomenta el desenvolvimiento de capacidades y habilidades personales y

profesionales, sin olvidar el compromiso institucional y la protección del clima laboral, de esta forma, se contribuye al mejoramiento de la gestión empresarial al combatir las secuelas por la aparición de situaciones emergentes locales, nacionales y mundiales.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El presente capítulo tiene como propósito sistematizar teóricamente los fundamentos, componentes y la trascendencia de la gestión empresarial, además, busca analizar los aspectos relevantes y efectos adversos causados al atravesar situaciones de emergencia a nivel local, nacional e internacional, y finalmente, obtener bases conceptuales que permitan la adecuada formulación de un modelo estratégico aplicable a todo tipo de circunstancias emergentes.

1.1. Generalidades de las Empresas

Formalmente la empresa como una unidad organizativa tiene su origen en el siglo XVIII, cuando finaliza la edad moderna, la sociedad civil deja de lado las aplicaciones artesanales y da paso a la edad contemporánea, donde surge un hecho histórico que marca el progreso de economía de la sociedad de la época, la primera revolución industrial, lo que proclama la instauración del capitalismo en el mundo, y con ello, el comercio, se convierte en la principal actividad económica de las naciones (Church, 1994).

Desde aquel momento, las empresas atraviesan una constante evolución y procesos de adaptación a cambios tecnológicos, sociales y financieros de cada década, es así que las organizaciones en desarrollo, famosas por el uso del acero y la electricidad, se convierten en instituciones de gran escala y forman parte de la industrialización, posteriormente, se transforman en organizaciones modernas, que ocupan materiales sintéticos y nuevas fuentes de energía.

Por otro lado, al llegar el año 1980 aparece la globalización y el sector empresarial extiende sus mercados, se apoyan en herramientas como el computador y mejoran su intercomunicación, en la actualidad, la dependencia a la utilización de internet modifica una vez más la interacción mundial, por lo cual, las compañías buscan competir y establecerse dentro de un mercado virtual (Mero y Vélez, 2018).

A la par de la evolución de las empresas, surgen tendencias de cómo gestionar una organización, por este motivo existen varios enfoques tales como: por resultados, por procesos, de calidad, entre muchas otras, que a pesar de la variedad conceptual existe una similitud general entre la totalidad de estas corrientes, y es el hecho de que todas apuntan a la alineación de las actividades y procesos con los objetivos institucionales.

Se concuerda, con la mención sobre la gestión empresarial que comparten Batista y Guacari (2018) es un proceso donde, se establece políticas que son cumplidas mediante la práctica de estrategias, procedimientos, y acciones que logren alcanzar metas y objetivos tanto a corto, mediano, y largo plazo, lo que permite que las empresas tengan estabilidad financiera y competitividad en el mercado.

Con lo expuesto anteriormente, se concluye que el éxito y la solidez de una empresa es el resultado de la consecución de sus metas y propósitos, tanto generales (institucionales) como particulares (departamentales) que son previamente propuestos, parte del triunfo en tiempos modernos lleva consigo el no mostrar resistencia al cambio, pero, sobre todo, el saber gestionar correctamente las nuevas situaciones que afrontan todas las áreas institucionales, y lograr la recopilación de elementos de análisis suficientes y pertinentes que colaboren en la toma acertada de decisiones.

Es claro el rol de las PYMES como actores preponderantes de la economía nacional, tal y como mencionan Ron y Sacoto (2017), quienes sostienen que “estas organizaciones representan uno de los principales generadores de empleos y riqueza en la nación, especialmente en economías locales, puesto que, poseen características diferenciadoras, enmarcadas en su tamaño y flexibilidad, lo que brindan una posesión superior frente a sus competidores”(p.5).

Sin embargo, en el Ecuador, también, existen otros tipos de organizaciones, si son clasificadas según su tamaño estructural y económico aparecen las micro, pequeñas, medianas y las grandes empresas (ver tabla 1).

Tabla 1. Comparativa entre PYMES frente a otro tipo de empresas.

Variables	Microempresas	Pequeñas y Medianas	Grandes Empresas
Número de personal	1-9	10-199	200
Ventas Brutas anuales	\$100.000,00	\$ 100.001,00 \$1'000.000,00	\$1'000.001,00
Valor de activos	Hasta \$ 100.000,00	Desde: \$ 100.001,00 Hasta \$ 399.999,99	Superior a \$4'000.000,00
Característica principal	Inexistencia de rigidez en su estructura y giro de negocio	Mayor flexibilidad y adaptación a cambios	Poca flexibilidad y Mayor control del mercado
Financiamiento	Inversión limitada, generan ingresos para asegurar su supervivencia	Inversión financiera media	Alta inversión financiera
Estructura organizacional	Máximo dos niveles jerárquicos	Estructura funcional donde predomina la habilidad y destreza en el personal	División del trabajo necesidad de especialistas en cada área
Relación con los clientes	Bajo el criterio del propietario	Relación directa con el cliente	Predominio de ventas al por mayor y economía de escala
Producción y comercialización	Procesos de producción con bajo nivel de industrialización	Producción semiindustrial y atención personalizada a clientes	Constante investigación y desarrollo en el producto y a clientes
Generador de empleo	Baja generación de fuentes de trabajo preferencia al autoempleo	Genera de fuentes de trabajo	Generan fuentes de trabajo
Prioridades estratégicas	búsqueda del crecimiento empresarial	Búsqueda de resultados inmediatos	Definición de procesos para resultados a largo plazo
Máxima autoridad	Propietario	Gerente- propietario	Socios y accionistas
Organismo regulador	Superintendencia de economía popular y solidaria	Servicios de rentas internas	Superintendencia de compañías

Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de compañías (2010)

En tal contexto, se considera que al establecer una comparativa entre la funcionalidad y resultados de las PYMES con otros tipos de empresas, se observa una notable diferencia tanto en recursos, infraestructura y forma de gestión empresarial aplicadas, que a mediano y largo plazo tiene un impacto en la competitividad dentro del mercado, el tamaño organizacional es una desventaja que provoca desigualdad, principalmente frente a compañías grandes, al momento de abarcar una mayor participación comercial.

Independientemente de aquello, este tipo de organizaciones son modelos exitosos y lucrativos, son impulsadoras de la economía nacional, debido a su elasticidad y la generación de mayor cantidad de empleos en el país.

Por otro lado, también, se analiza que una de las particularidades recurrentes en este tipo de empresas es su financiamiento, el mayor porcentaje de PYMES en el país son de tipo familiar, es decir, que tanto su infraestructura y su capital tiene su origen en el ahorro familiar, recursos que para su crecimiento y sostenibilidad, se tornan insuficientes, es por ello que estas organizaciones necesitan y optan por una forma de financiamiento adicional y complementaria para lograr la puesta en marcha de sus negocios.

Adicionalmente, se concluye que este tipo de empresas, también, presentan ciertas barreras naturales en aspectos externos a su institucionalidad, como las políticas tributarias, políticas crediticias de la banca y el cooperativismo que limita el acceso a planes de financiamiento por parte de los emprendedores, y a causa de emergencia sanitaria como la pandemia aparece el aislamiento social, mismo que conlleva a la disminución de ventas, todo esto provoca que las PYMES, se encuentren actualmente en una posición de sobrevivencia y alto riesgo en comparación a otros modelos organizacionales.

1.2. Planificación estratégica

La planificación es la etapa donde el área gerencial define y diseña el rumbo a seguir con miras y objetivos a futuro, es así que, se constituye un plan operacional, mismo que cuenta con un minucioso análisis y conocimiento del ambiente interno y externo de la empresa, además, de apego a su ideología (misión, visión, valores, objeto social) (Mero y Vélez, 2018).

Desde la perspectiva anterior, se amplía que la planificación estratégica es una herramienta que permite diseñar una línea de acciones que impulsan la unificación de esfuerzos de todas las áreas institucionales, para conseguir un fin común, identifica posibles oportunidades y amenazas empresariales, lo que faculta ampliar la perspectiva de varias situaciones y el rango de acción, lo que facilita el proceso de toma de decisiones de la organización.

En lo referente a las características de la planificación (ver ilustración 1), permiten la correcta construcción o reconstrucción según sea el caso, de la filosofía empresarial que contempla misión, visión y objetivos, ayudan a establecer estrategias, normas políticas, y principios que impulsen una cultura organizacional, que inclusive fortalezca al ambiente laboral, y finalmente, que permita conocer detalladamente el entorno donde, se desenvuelve la institución, tanto en el ámbito social como económico (Ávila y Zambrano 2018).

Ilustración 1. Características del proceso de planificación estratégica



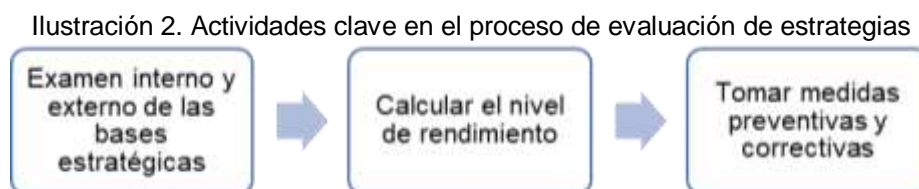
Fuente: modificado a partir de Ávila y Zambrano (2018)

Al analizar la figura propuesta, se concluye que la planificación es periódica y dinámica, se la realiza con una proyección de tres a cinco años, su diseño es vinculante con todos los actores internos de la empresa, tanto los niveles gerenciales, quienes proponen su enfoque según su visión e interés, y también, los demás empleados y colaboradores que son los encargados de ejecutar los procedimientos, se persigue objetivos y metas claramente definidas, asignar responsables, todo esto, se apoya en el uso de diferentes herramientas administrativas y tecnológicas.

Por otro lado, existen tres etapas, por las cuales, atraviesa toda organización en su afán de implementar eficazmente sus estrategias, es evidente que cada etapa conlleva comunicación, influencia y liderazgo por parte de los directivos y por

supuesto, también, el compromiso por parte de los colaboradores y subordinados (García, 2017).

- a) **Formulación Estratégica.** - En esta primera etapa, se establece un rumbo estratégico a la organización, es fundamental que al momento de su construcción optar por estructuras sencillas, concisas y claras, una vez que la filosofía, se establezca y, se socialice, su modificación se transforma en un proceso largo y confuso para sus colaboradores.
- b) **Ejecución de las estrategias.** - En esta etapa los miembros de la organización toman un rol principal, puesto que, en ellos incurre la responsabilidad de aplicar las estrategias establecidas y requeridas por los niveles directivos.
- c) **Evaluación estratégica.** – Finalmente, se alcanza la etapa de valoración, determina si las estrategias aplicadas fueron las correctas y ayudaron a fortalecer o consolidar el crecimiento de la organización, por lo contrario, si por medio de la evaluación, se logra comprobar que las estrategias planteadas son nocivas o infructíferas, inicia otro proceso donde las estrategias, se modifican o incluso eliminan según el caso (ver ilustración 2).



Fuente: modificado a partir de García (2017)

En tal contexto, hay que acotar, que la formulación de estrategias incluye el instituir valores y políticas, el proponer las metas y objetivos, la delimitación de tiempos de ejecución, la racionalización del uso de los recursos, análisis de las alianzas estratégicas entre otras, es decir, se hace referencia a todo un diseño interno que sirve de guía para la ejecución de las actividades y toma de decisiones.

Dicho esto, los gerentes generales y departamentales requieren exigir determinados niveles de esfuerzo, compromiso, y disciplina sin descuidar el generar un adecuado clima laboral y a la par brindar los mismos e inclusive superiores niveles de motivación a sus empleados.

Mediante la ilustración anterior, se observa que, cada empresa opta por parámetros de medición o evaluación que más convenga a los intereses institucionales, actualmente existe una variedad de técnicas valorativas, algunas arrojan resultados generales y otras muy específicos, pero independientemente de la variedad y tipo de resultados, todo proceso de evaluación de estrategias sigue la estimación interna, cálculo de rendimiento y el tomar acciones preventivas y correctivas.

A continuación, se menciona los principales tipos de estrategia que manejan las pequeñas y medianas empresas según los objetivos perseguidos (ver cuadro 1):

Cuadro 1. Tipos de estrategias enfocadas para PYMES

TIPO DE ESTRATEGIAS	CARACTERIZACIÓN
De crecimiento	Se enfocan en que la PYME emprenda la participación en nuevos mercados, mediante la introducción de nuevos productos, o a su vez la innovación en las características de productos ya comercializados.
De producto	Buscan generar valor y aprovechar la superioridad competitiva de los productos ofertados frente a los competidores, para optar por este tipo de estrategias la PYME requiere asegurar completamente la calidad de sus productos y servicios.
En base al precio diferenciado	Permite a través del análisis manejar controladamente la variación de precios de un producto, para que la empresa recupere en un menor tiempo los costos incurridos en el proceso de fabricación; además, de aumentar o disminuir el porcentaje de ganancia.
De adquisición.	Permiten invertir en nuevas líneas de procesos tanto en equipos como en tecnología, igualmente el acceder a una ampliación o mejoramiento de infraestructura empresarial, o a su vez proceder a la absorción o compra de otras PYMES.

Fuente: modificado a partir de Slusarczyk y Morales (2016)

Lo señalado supone que, el diseño estratégico parte del análisis de las necesidades particulares de cada tipología organizativa, es por esto, que las pequeñas y medianas empresas requieren construir e implementar estrategias que, se adapten a su naturaleza y sus características, esto permite aprovechar al máximo sus potencialidades, y de este modo lograr una mayor efectividad en el cumplimiento y control de las metas propuestas generales y específicas.

1.3. Modelos de Gestión Estratégica para PYMES

Si bien, un modelo de gestión empresarial es el conjunto de procedimientos que impulsa la obtención de la eficacia en el desempeño de una PYME, y al mismo tiempo considera previsión, aprovechamiento, y control en la utilización de los

recursos disponibles para de forma periódica contar con evaluaciones de los resultados y escenarios atravesados (Cano, 2017); existen varios modelos, mismos, que se menciona, a continuación:

El Modelo de gestión de Kaplan y Norton es uno de los más usados en el 60% de las empresas de Estados Unidos de América, Asia, Europa, y Latinoamérica, mismas que aplican la herramienta denominada cuadro de mando integral o *balanced scorecard* (BSC) (ver ilustración 3).

Ilustración 3. Cuadro de Mando Integral (BSC)



Fuente: modificado a partir de Aguilar (2018)

Por tanto, este instrumento permite de forma organizada integrar la filosofía empresarial, con los objetivos y metas trazadas tanto a corto, mediano y largo plazo, esta convergencia, se da a través del cumplimiento de estrategias y la conexión entre cada uno de ellas, otra característica distintiva de este sistema, es el manejo de los resultados, mismos que son medidos y monitoreados constantemente mediante la generación de indicadores (Aguilar, 2018).

Por consiguiente, con la figura anterior, se concluye que el BSC es un moderno instrumento de gestión que, se construye en base a cuatro ejes que son: el financiero, clientes, procedimientos internos y procesos de desarrollo, elementos, que se interrelacionan entre sí, la perspectiva financiera cuantifica el incremento y la reducción de ingresos, gastos e inversiones, además, se determina un límite en los costos de producción, es decir, proporciona varios indicadores que permite

evaluar si las estrategias planteadas cumplen de forma satisfactoria con su fin financiero específico.

A su vez, se concuerda con la perspectiva de clientes que comparte Useche Aguirre et al. (2021), puesto que, estudia la relación de la empresa con sus consumidores, en aspectos tales como: la satisfacción con los productos y servicios ofertados, el poder adquisitivo, e inclusive el nivel de fidelidad que, se espera de su parte.

Finalmente, si bien la perspectiva de procedimientos internos mide todas las acciones encargadas de agregar valor a la empresa, el aspecto de procesos de desarrollo analiza en forma general el cuadro de mando integral, y genera un proceso de retroalimentación y aprendizajes a los colaboradores de la empresa, de esta forma el talento humano fortalece sus habilidades, conocimientos y competencias.

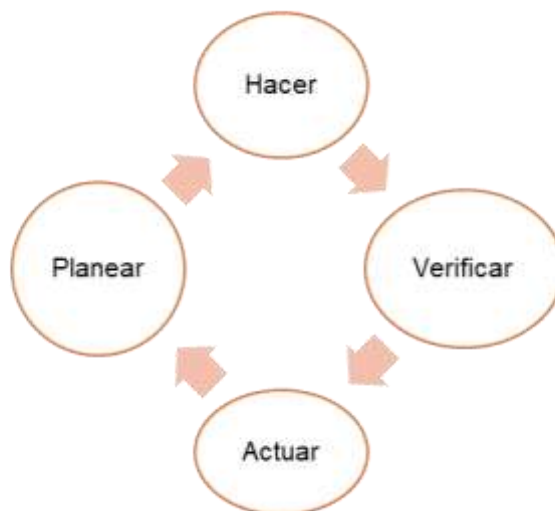
Por su parte, el modelo de Deming, se desarrolla en Japón en el año 1951 por la unión japonesa de científicos e ingenieros (UJCI), se aplica tanto en el nivel administrativo como operativo, se basa en la teoría del control total, misma que enfoca en la práctica de técnicas orientadas a la búsqueda de la mejora significativa de la calidad en cada una de las áreas y procesos empresariales, sus resultados son evaluados según el nivel de satisfacción de los clientes actuales y sus clientes potenciales (Mata, 2020). Por tanto, toma gran importancia, el uso de esta metodología, además, el modelo proporciona:

- a) Identificación de problemática en los procesos.
- b) Eficiente diseño y desarrollo de productos.
- c) Disminución de Errores y defectos de producción.
- d) Incremento de satisfacción de los clientes.
- e) Propuesta de costos competitivos.
- f) Formación de sistemas de control.

Por tanto, este modelo está caracterizado por el desarrollo de procedimientos a través de una orientación cíclica (ver ilustración 4), es decir, una vez que, se

atraviesa por todas las etapas, se llega a un análisis evaluativo, donde, se aplican las correspondientes medidas correctivas y así el proceso, se reinicia e inclusive permite definir nuevos objetivos.

Ilustración 4. Ciclo de *Deming*



Fuente: tomado a partir de Aguilar (2018)

De acuerdo con el análisis de la figura anterior, el autor señala que los elementos que conforman el ciclo de Deming son: la planificación de procesos, y de acciones objetivas, mediante la identificación previa de problemas específicos, realización y práctica de lo que estipula la planificación, la verificación organizacional mediante la comprobación de resultados y comparación con las expectativas propuestas, y finalmente, el actuar donde, se proponen los ajustes necesarios hasta encontrar nuevas opciones de perfeccionamiento.

En definitiva, por medio del ciclo de Deming, los procesos empresariales, se analizan como sistemas completos, esto permite realizar un seguimiento específico al desempeño de las actividades y de esta forma obtener una mayor precisión en la obtención de resultados, mismos que implican la mejora de la competitividad, productividad, reducción de los costos operativos que a la larga conlleva al aumento de la rentabilidad.

El modelo de gestión según Malcolm Baldrige está conformado por siete criterios que forman procedimientos de evaluación a cada actividad del sistema de gestión

de una empresa, la gerencia cumple un rol fundamental y ejerce liderazgo positivo en todos los niveles y etapas que inician por la planeación estratégica, le sigue el direccionamiento al cliente y el análisis continuo de la evolución del mercado, donde, se enfatiza las preferencias de los clientes, en esta etapa, se crea y perfecciona los canales externos de interrelación, mismos que crean fidelización y satisfacción (Cano, 2017).

En conclusión, el modelo de gestión según Malcolm Baldrige permite que las organizaciones manifiesten calidad total a través del compromiso y fundamentalmente procesos formativos de su personal, por medio de esto, se produce una alineación del capital humano donde, se propende a la motivación, el cumplimiento y la eficiencia del desempeño, posteriormente, se examina la gestión de cada proceso, para finalmente, obtener resultados que son comparados con los cifras alcanzados por la competencia y de esta forma determinar si es necesario realizar ajustes o reestructuraciones.

Seguidamente, el modelo iberoamericano, se crea en el año 1999 por la Fundación Iberoamericana para la gestión de calidad, con el fin de buscar la excelencia en la gestión empresarial, el mismo está conformado por nueve criterios (ver ilustración 5), de los cuales, cinco, se enfocan en el mejoramiento de gestión denominados procedimientos facilitadores, mientras que los otros cuatro restantes, se enfocan en los resultados obtenidos y medidos en función de los criterios percibidos por varios grupos de interés, para posteriormente compararlos con la competencia (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019).

Al respecto, se analiza que, como primer paso de los procesos facilitadores, se encuentra el estudio del liderazgo y estilo de gestión, los líderes de una organización impulsan al equipo, además, de implementar un sistema donde, se determine las acciones a desempeñar de forma ordenada, cuentan con la habilidad de inspirar confianza y respeto, lo que facilita la conducción exitosa del personal, a su vez, la creación e implementación de políticas y estrategias, se construyen a partir de los objetivos y expectativas planteadas.

Ilustración 5. Modelo Iberoamericano



Fuente: modificado a partir de Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (2019)

Así mismo, mediante el estudio de los proveedores, se opta por alianzas estratégicas que refuerza el crecimiento organizacional, desde el análisis propuesto es importante definir la correcta utilización de recursos tanto tecnológicos, materiales, muebles, inmuebles entre otros, finalmente, el resultado del cumplimiento de los procesos facilitadores permite plantear un mapa de gestión y de esta manera controla el desarrollo y avance de cumplimiento de los planes operaciones, identificado diferentes puntos referenciales, se proponen procedimientos de mejora.

En relación al modelo Canvas, su creador es el teórico empresarial de origen suizo Alexander Osterwalder, mismo que utiliza la herramienta denomina lienzo (ver ilustración 6), que goza de una gran preferencia a nivel mundial por su sencillez al momento de la interpretación del sistema de gestión, brinda un análisis integral de manera gráfica de los componentes organizacionales, se enfoca en crear constantemente valor, para obtener ventajas competitivas y de esta forma diferenciarse de la competencia, principalmente en cuatro áreas fundamentales que son: la infraestructura, oferta, demanda y la viabilidad económica (Mejía, 2019).

Ilustración 6. Lienzo Canvas

Análisis interno			Análisis externo	
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

Fuente: modificado a partir de Mejía (2019)

Lo expuesto, supone que, Canvas permite que todos los miembros de la organización posean una visión clara de la empresa y su funcionamiento, analizar detalladamente el segmento de mercado, en el cual, se opera, lo que beneficia el desenvolvimiento de las estrategias creadas para cada área departamental, en cuanto a la oferta, también, considera los diferentes canales de distribución de los productos o servicios y los plazos de entrega de los mismos, permite fortalecer estrechamente la relación con los clientes, una de las características más relevantes de este sistema es que propende brindar una experiencia personalizada.

Además, cabe señalar que la priorización de la importancia de los recursos monetarios, materia prima e insumos, que la empresa necesita para ejecutar procesos administrativos, gerenciales, productivos y comerciales, fomentar alianzas comerciales y productivas permite aumentar el potencial de desarrollo de la PYME dentro del mercado, en síntesis, el objetivo de este modelo es llegar a ser competitivos para de una forma ilustrativa generar planes, estrategias, y ajustes en caso de ser necesario.

Cuadro 2. Comparativa entre Modelos de negocios usados por PYMES

Koplan y Norton	Deming	Malcom Baldrige	Iberoamericano	Canvas
Estados Unidos de América, Europa, Asia	Japón	Estados Unidos de América	América Latina	Suiza
Alineación de objetivos con la filosofía institucional	Difundir filosofía empresarial	Enfoque a la creación de valor	Orientación por resultados	Creación de ventajas competitivas
Cuadro de mando integral	Enseñar por medio del liderazgo	Liderazgo	responsabilidad social	Priorización de actividades
Desarrollo integral del personal Retroalimentación	Programa estricto de capacitación al personal	Aprendizaje organizacional	Orientación a los clientes	Experiencia personalizada con el cliente
Responsabilidad social	Eliminar barreras interdepartamentales	Mejora continua	Dirección por procesos	Análisis interno y externo
Generación de indicadores	Innovación	Eficiencia de procesos	Desarrollo de alianzas	Propuesta de valor constante
		Enfoque hacia el futuro		

Fuente: elaboración propia

En conclusión, los modelos de gestión citados, buscan el mejoramiento integral institucional, parten de la recolección y análisis de datos que permiten valorar la situación actual, para posteriormente conseguir el afianzamiento de dicha información, misma que, se transforma en pautas que facilitan el cumplimiento de los procedimientos y acciones operacionales en todas las áreas departamentales, lo cual, asegura alcanzar la satisfacción de clientes internos y externos a través del mejoramiento de procesos, un correcto desempeño, aplicación de nuevas tecnologías y el apego estricto a la normativa implantada.

1.4. Modelos de Gestión en tiempos emergentes

Hoy más que nunca, los propietarios, gerentes, administradores y demás colaboradores que tienen entre sus funciones la delicada responsabilidad de tomar continuamente decisiones, que influyen positiva o negativamente en el rumbo de una empresa, requieren contar con herramientas que permitan un mayor análisis y

asertividad, las PYMES están obligadas a encontrar las medidas necesarias que les permita adaptarse a la realidad actual tanto económica, empresarial, social y sanitaria que es provocada por la aparición de situaciones emergentes.

Cuadro 3. Desafíos empresariales que enfrentan las PYMES en tiempos emergentes

Sobrevivencia	Los principales efectos negativos que provoca las situaciones emergentes es el cierre indefinido de todo el sector comercial, y también, el enclaustramiento de las personas, que induce la disminución de ventas y por ende la falta de ingresos, estos dos ejes ponen en riesgo la sostenibilidad de una empresa, que, inclusive una vez autorizada la reactivación económica en el país, no, se logra retornar la capacidad normal y habitual de producción, ventas e ingresos de un negocio.
Operacional	A nivel operativo muchas organizaciones experimentan la escases de insumos y materiales, puesto que, los proveedores no cuentan con la capacidad de cumplir con los pedidos de suministros usuales, la situación aduanera en el país y en el mundo, se regulariza lentamente, al existir escases y aumento de la demanda, aparecen los sobrepuestos, y es necesario realizar una planificación de compras de insumos y de volúmenes de producción, es indispensable contar con abastecimiento de materiales y productos en las perchas, para que el producto o servicio ofertado no salga de la mente del consumidor y no ser remplazados con empresas o productos sustitutos.
Innovación	La innovación es la característica fundamental para la adaptación de la empresa a la crisis emergente y va estrechamente relacionado con modelos de negocio que, se implementan actualmente, los cuales, en circunstancias emergentes son ya obsoletos para las aspiraciones de éxito de cualquier emprendimiento, hay que hacer énfasis en estrechar la relación entre empresa y el cliente y adecuar los canales de venta y de comunicación a una modalidad virtual.

Fuente: modificado a partir de Amaya (2020)

Con la tabla anterior, se considera que la pandemia induce a complejos desafíos donde sobresalen la disminución del poder adquisitivo de los clientes y de la demanda de los bienes y servicios, además, las PYMES ecuatorianas no tienen acceso a nuevos mercados, es necesario aprovechar las características propias de este tipo de organizaciones, tales como la flexibilidad y el alto nivel de adaptación para abandonar el sistema de gestión tradicional.

En el Ecuador un gran número de PYMES optaron por transformar la gestión estratégica organizativa e implementar el modelo denominado 3R cuyo diseño responde específicamente a enfrentar las situaciones emergentes, dicho sistema abarca tres parámetros de estudio, los cuales, incluye: reconversión, resiliencia y resguardo (Aguirre, 2021).

- a) La reconversión, se manifiesta en base a los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que plantea la Asamblea de Naciones Unidas en el año 2015, y es la reestructuración organizacional desde un punto de vista socioeconómico, estas estrategias integran los ODS con las prioridades institucionales, y contribuyen, también, a involucrar a los niveles gerenciales con un nuevo proceso de creación de valor y compromiso social.
- A su vez, otro parámetro de reconversión es la transición del uso del plan de mercadeo clásico que incluye la radio televisión, prensa y materiales escritos, por las múltiples opciones que brinda el *marketing* digital. En el Ecuador 10.000 emprendimientos están integrados a plataformas digitales de promoción, mismas que aumenta el nivel de alcance y cobertura de la promoción de los productos y servicios ofertados, abre nuevas formas de pedidos y distribución, además, explora nuevas necesidades, preferencias y segmentos de mercado.
- b) La resiliencia consiste en la capacidad empresarial de adaptarse, enfrentar o reponerse a situaciones adversas mediante un análisis interno encontrar un equilibrio mediante la reconsideración de todas las variables tanto internas como externas lo que permite tener respuestas inmediatas a hechos futuros.
- c) Otro eje de este sistema de gestión es el resguardar la integridad del personal que labora en las empresas, por lo cual, además, de diseñar planes de capacitación, se demanda establecer protocolos permanentes que aseguren la salud física y emocional de los colaboradores lo que crea un buen ambiente laboral y el contar con una mayor eficiencia y productividad.

Con el análisis de lo expuesto, se deja claro que, la integración al mundo digital, se constituye en un primer paso en el camino hacia la subsistencia y crecimiento de la empresa, pero no es suficiente, las herramientas tecnológicas que ofrece un ecosistema digital son infinitas, es recomendable brindar apoyo, capacitación y actualización de conocimientos que permitan aprovecharlos íntegramente.

Además, se revela que, para lograr la adaptabilidad esperada, se exhorta a que las instituciones trabajen conjuntamente con sus colaboradores, es importante

desarrollar en ellos la capacidad para improvisar, resistencia ante la presión y primordialmente una visión objetiva que permita analizar las circunstancias, diseñar y ejecutar acciones que prevean los posibles desenlaces al tomar decisiones y resoluciones.

Finalmente, se considera que, es fundamental contemplar dentro de los presupuestos anuales, los planes de inversión en materiales de seguridad, instalación de señaléticas informativas y preventivas e inclusive gastos de adecuación y remodelación de infraestructura en espacios abierto y fuentes de ventilación que genere mayor comodidad, esto disminuye la probabilidad de contaminación y resguarda la salud del personal.

Por otra parte, en Latinoamérica y el Caribe, la crisis sanitaria deja a la mayoría de empresas en un estado de recesión, los ingresos percibidos por concepto de ventas, se reestablecen lentamente, se registran dificultades para mantener las actividades económicas y cumplir con sus obligaciones financieras y patronales (sueldos), la CEPAL en base a experiencias de PYMES de Uruguay, Brasil, Colombia, Chile y Panamá recomienda la transformación de la gestión organizacional, al buscar los siguientes enfoques (Ver Ilustración 7):

Ilustración 7. Propuesta de transformación empresarial para afrontar situaciones emergentes según la CEPAL



Fuente: modificado a partir de CEPAL (2021)

La figura expuesta, supone que las organizaciones demandan trabajar en diferentes protocolos de bioseguridad, independientemente que este aspecto presuma un aumento del gasto, es indispensable su cumplimiento, por ello, se tiene que

reorganizar las inversiones lo que permite realizar adquisiciones planificadas y suficientes de estos insumos.

Lo anterior, se origina por el aumento de la capacidad ociosa de las maquinarias por la disminución de la producción es preciso procurar que los procesos productivos sean eficientes, respaldados con la creación de políticas que aumenten el valor de los productos, reduzcan energía, desperdicios, y se acople a nuevas tecnologías sustentables.

Es por ello, que las empresas al cambiar su modelo de negocio tienen que reforzar los seguimientos a los datos y estadísticas de la demanda, buscar canales novedosos que permitan interactuar con los clientes reales y potenciales, se requiere llegar a acuerdos con el buró de proveedores tanto económicos como en tiempos de entrega, sostener la calidad de materiales y aprovechar la conversión de una institución tradicional a una PYME moderna y segura, como característica que genera ventajas competitivas y factor de diferenciación frente a la competencia.

Mientras tanto, los emprendimientos de Estados Unidos rápidamente adoptaron estrategias que mantiene activadas sus líneas de producción, además, de un nivel alto de compromiso en su personal, esta reestructura administrativa y operativa, se basa en la elaboración de planes de innovación con características de sustentabilidad y alta conciencia y responsabilidad social especialmente con la protección medio ambiental, la aplicación de la empatía y una correcta comunicación es determinante para ejercer una nueva forma de liderazgo en este país, los emprendimientos contribuyen al gobierno en la lucha comunitaria frente a la pandemia (Arruñada, 2021).

En definitiva, los modelos empresariales de países desarrollados concluyen que para el restablecimiento de la economía, no se prescinde del activo más importante el capital humano, el área técnica es la encargada de innovar, es decir, investigar nuevas líneas y desarrollar productos, característica central de su transformación institucional, a esto, se añade a la cooperación por la protección ambiental y ayuda

a los sectores más afectados por situaciones emergentes, lo que crea oportunidades de alianzas interinstitucionales.

A su vez, algo similar sucede con los emprendimientos de la Unión Europea y especialmente los de Ginebra-Suiza, mismos que tomaron acciones empresariales de índole correctiva contra la pandemia del COVID-19, y también, de tipo preventivas para afrontar otras emergencias de similares rasgos e inclusive de mayor magnitud. La Organización Internacional de trabajo (OIT) conjuntamente con gremios, asociaciones y representantes de las PYMES en Suiza monitorean los resultados, una vez ejecutado un cambio de planteamientos organizacionales, los cuales, comprenden (ver cuadro 4), se obtiene indicadores positivos tanto en la comprobación de cumplimiento, como en los índices de solvencia y solidez de las empresas (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

Cuadro 4. Transformación estratégica europea para afrontar situaciones emergentes

Objetivo	Transformación
Liquidez	Mantener el flujo de pagos en el corto plazo mediante la postergación y renegociación de los mismos.
Líneas de crédito	Disponibilidad de recursos a través del cumplimiento de las condiciones para el acceso a nuevos créditos.
Digitalización	Usar herramientas tecnológicas de vanguardia.
Protección del empleo	Flexibilización laboral a través de la instauración de medidas para el fomento y regulación del trabajo virtual.
Productividad	Cuidar y fortalecer los niveles de producción.
Exportaciones	Fomentar las actividades exportadoras.

Fuente: modificado a partir de Organización internacional de trabajo (2020)

A partir de la tabla anterior, se aprecia que la necesidad de proteger la liquidez es una constante en tiempos emergentes, para contrarrestar esta afectación es preciso explorar nuevos montos de créditos y el replanteamiento de los plazos para asegurar el normal cumplimiento con las operaciones, por su parte, es vital la capacitación permanente al personal sobre la utilización de herramientas virtuales en los procesos de cobro y pagos, en las nuevas metodologías e instrumentos de ventas y promoción en línea, vale recalcar que la digitalización remedia la descompensación producida por la disminución de ventas presenciales.

En cuanto, a la producción el cuadro muestra que, se busca incrementar de forma paulatina pero sostenible los niveles de producción, lo cual, posee estrecha relación

con la conservación de capacidades técnicas, flexibilizar los vínculos laborales tanto en las jornadas, como en los salarios al hacer uso de estrategias de compensación con el adelanto de sus vacaciones.

Es así que, la correcta ejecución de protocolos en medidas de bio seguridad, como distanciamiento social, uso de mascarilla y desinfección constante permite, que se retome distintas actividades detenidas, además, la colaboración de los empleados en el cumplimiento de las nuevas resoluciones internas y de aquellas emitidas por las autoridades sanitarias competentes, logra a corto y mediano plazo desarrollar la capacidad empresarial de identificación y adaptación a los cambios de rutinas, preferencias en el consumidores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Una vez plasmado la base teórica del presente trabajo, se procede con el siguiente apartado, donde, se cimenta la metodología de la investigación, la cual, aporta rigor científico a la propuesta del autor.

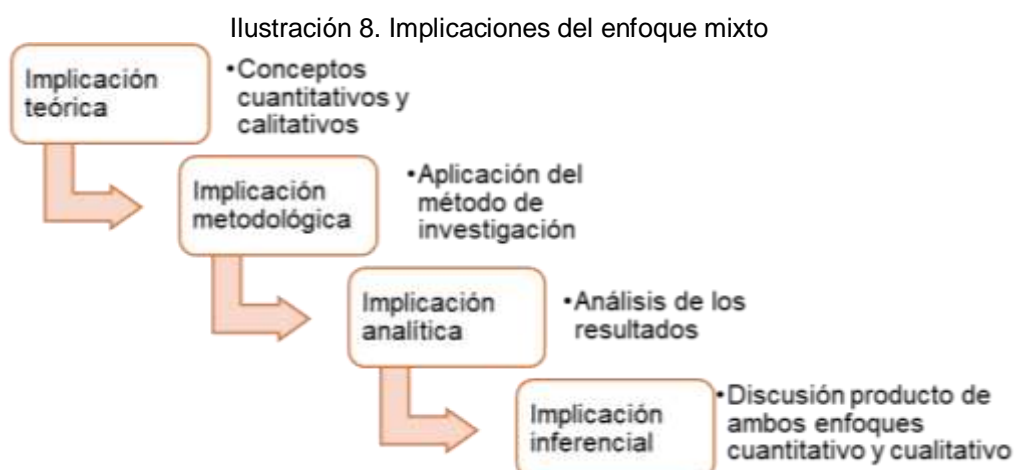
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Este apartado identifica la metodología, que se aplica a la presente investigación, además, conlleva a la descripción de los diferentes instrumentos, los que constituyen en la base de análisis para el posterior diseño de la propuesta.

2.1. Concepción metodológica del modelo

En cuanto, a la tipología, el estudio emplea la descriptiva-explicativa, se busca especificar detalladamente todos los componentes relevantes dentro la realidad empresarial y que inciden directamente en el rendimiento institucional y de su personal en medio de situaciones emergentes.

Dado que, en el enfoque de la investigación, se toma en consideración el tipo de información a manejar y el respectivo tratamiento que recibe la misma, se aplica una orientación mixta que responde a la unificación de dos perspectivas (ver ilustración 8), por un lado la visión cuantitativa es la más exacta en cuanto a la obtención de los resultados, estudia y valora información representada por medio de cifras y valores numéricos e inclusive de índole estadística, todo esto a través del uso de cálculos y modelos aritméticos, por otra parte, la forma cualitativa es aquella que recopila y analiza información no numérica y, se centra en el análisis descriptivo de las conductas, cualidades y características de la empresa (Fuster, 2019).



Fuente: modificado a partir de Fuster (2019)

Al analizar la ilustración anterior, se conjetura que, la principal característica de la orientación mixta es brindar al investigador una visión integral, pero a la vez muy pormenorizada de objeto de estudio, lo que permite determinar con mayor precisión el problema, objetivos y la construcción del diseño conceptual de la investigación, para finalmente, plasmar de una manera fácil y ágil una fundamentación práctica, por tanto, en base a los criterios aportados, se confirma la ampliación de este enfoque en la investigación.

A su vez, el método de investigación obedece al procedimiento explicativo, analítico y sintético, puesto que, facilita la observación y el estudio de datos específicos que, se recopila previamente y diagnostican la realidad empresarial, que influyen en el mejoramiento de la gestión organizativa, y que, posteriormente, se aborda en el modelo propuesto.

Con este fin, durante el desarrollo del trabajo investigativo, se utiliza diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, en primer lugar, se aplica la observación documental de los estados financieros de la institución de los periodos 2019, 2020 y 2021 que sirven de base para ejecutar el análisis vertical y horizontal, que tal y como lo expresa (Martínez, 2015) permite establecer el nivel de participación de cada cuenta contable, de esta forma, se obtiene una visión panorámica de la situación empresarial, y así, iniciar con un proceso de evaluación de resultados, de decisiones gerenciales y financieras, de esta manera determinar nuevas políticas y estrategias para maximizar resultados financieros.

De forma simultánea, se estudia las ratios financieros e indicadores de gestión, de este modo, se evidencia resultados, progresos, o retrocesos, la eficiencia con que la organización cumple sus actividades, es decir, se refleja el grado de consecución de los objetivos y metas previamente propuestos, se explora todos aquellos parámetros responsables en el desarrollo institucional.

De igual forma, se aplica entrevistas, mismas que, se constituyen en los instrumentos con mayor eficacia dentro del desarrollo investigativo, se maneja un dialogo directo de carácter interrogativo entre el investigador y el entrevistado, dicha

herramienta busca plantear incógnitas que el interlocutor aborda y expone respuestas por medio de su discernimiento personal, técnico, por experiencia o habilidad, de esta forma, se evalúa el criterio y análisis en la toma de decisiones en la gestión estratégica de la empresa en tiempos emergentes.

2.2. Población y muestra

KIPA cuenta en la actualidad con diez colaboradores divididos en personal administrativo y operativos, es así que, existe un gerente, un asistente administrativo - financiero, dos jefes departamentales (producción y comercialización), tres líderes productores, dos técnicos de producción y un gestor comercial (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Nómina de empleados de la empresa KIPA

No.	Nombres y Apellidos	Cargo
1	Ing. Verónica Cruz	Gerente-propietaria
2	Ing. Gabriela Cruz	Jefe administrativo financiero
3	Ing. Mecías Chacha	Jefe de producción
4	Ing. Mónica Chalán	Jefe de comercialización
5	Yolanda Falconi	Agente de ventas
6	Sr. Jorge Arias	Técnico producción
7	Sra. Vilma Cayambe	Técnico producción
8	Sra. Gloria Muñoz	Socio productor
9	Sra. Rosario Salas	Socio productor
10	Sr. Francisco Sagñay	Socio productor

Fuente: tomado a partir de KIPA (2021)

Para la aplicación de esta técnica, se cuenta con la intervención de la gerente y la totalidad de directores departamentales que posee la organización, es decir, jefes de producción y de comercialización, de esta forma, se examina el criterio que motiva a la máxima autoridad y directivos a la toma de decisiones, como también, se identifica la problemática, sistematización y análisis de las prioridades estratégicas dentro de la empresa actualmente.

Tabla 2. Cronograma de entrevistas a los jefes departamentales de la empresa KIPA

Entrevistas	Cargo	Tema a tratar	Cronograma
Ing. Verónica Cruz	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Estado situacional de la empresa Estrategias implementadas en la situación emergente Puntos críticos Oportunidades de mejora 	8 noviembre del 2021
Ing. Mesías Chacha	Jefe de Procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> Efectos en el área productiva a causa de la situación emergente 	15 noviembre del 2021
Ing. Mónica Chalán	Jefe Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Efectos comerciales causados por la situación emergente 	22 de noviembre del 2021

Fuente: elaboración propia

2.3. Metodología para identificar los componentes del modelo

Matriz de Conceptos

Además, dentro de la investigación, se aplica la matriz de conceptos (MC) cuyo propósito es distinguir los elementos más frecuentes que estructuran los modelos de gestión anteriormente propuestos, tal y como lo expone (Frías et al, 2008) citado por Alarcón Quinapanta (2019) la metodología a aplicar en esta herramienta implica como primer punto enunciar los autores o modelos (filas).

A continuación, de forma simultánea plasmar los elementos propuestos (columnas), de esta forma, se procede a señalar la celda, en la cual, se encuentre coincidencias de los autores en relación a determinado elemento, finalmente, a través del cálculo aritmético o estadístico, se establece la frecuencia de coincidencia (ver tabla 5).

Tabla 5. Estructura de la Matriz de conceptos

Matriz de conceptos						
Autor/modelo	Elementos					
	E ₁₁	E ₁₂	...	E _{ij}	...	E _{lm}
A ₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}
A ₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}
...
A _k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kj}	...	X _{km}
...
A _n	X _{n1}	X _{n2}	...	X _{nj}	...	X _{nm}
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F ₁	F ₂	...	F _j	...	F _m

Fuente: tomado de Frías (2008)

Donde:

- F_{kj} : es la frecuencia de coincidencia de autores k con el elemento j .
- X_{jk} : es la marca del autor k al elemento j .

De esta forma, una vez expuesto la metodología de la matriz de conceptos, se procede a su diseño y posterior análisis (ver tabla 6), con el fin de identificar los componentes que conforman el modelo que ayude a KIPA a mejorar su gestión dentro de un contexto emergente.

Tabla 6. Matriz de conceptos con los modelos de gestión propuestos por los siguientes autores

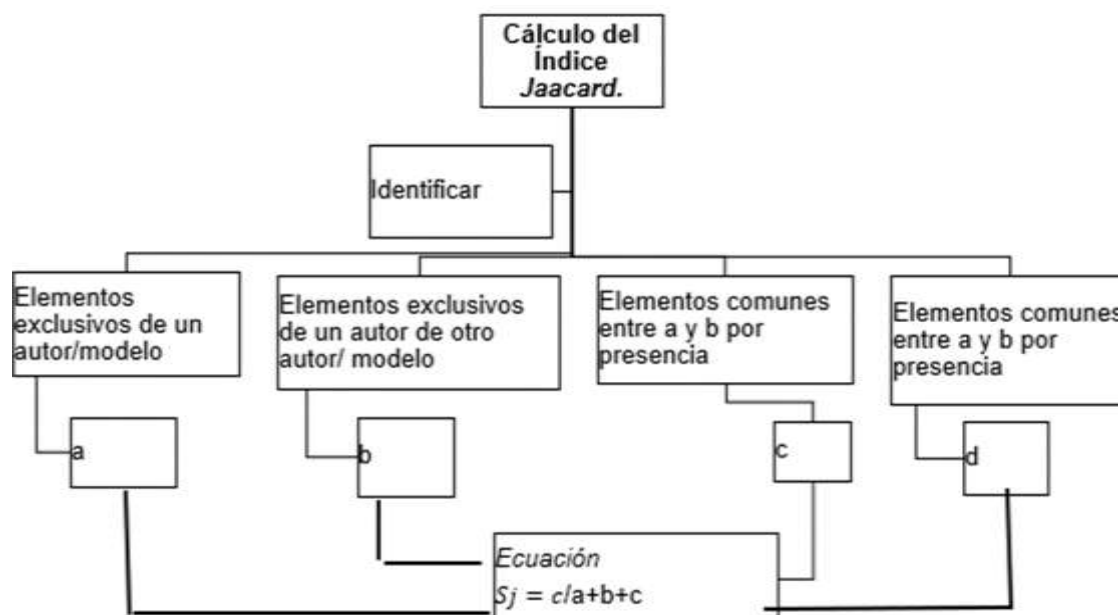
No	AUTOR	AÑO																													
			desarrollo	comp. calidad	calidad	eficiencia	excelencia	flexibilidad	responsabilidad	sostenibilidad	innovación	estrategia	precisión	digitalización	desarrollo	políticas	liberación	servicio al cliente	creación de valor	eficiencia operativa	sostenibilidad social	diversidad	interacción	precisión	transparencia y responsabilidad	indicadores	eficiencia	creatividad	personalización		
1	Roberto Aguilar Cusihamán	2018									X			X	X			X	X	X			X	X	X						
2	Jesus García	2017	X	X		X	X				X			X			X	X	X						X				X		
3	Francisco Xavier Mata	2020		X	X	X			X		X			X	X	X						X		X	X				X		
4	Carlos Cano	2017	X			X	X		X						X			X				X	X	X							
5	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	2019	X		X	X				X	X			X	X	X			X		X	X					X				
6	Felipe Mejía	2019		X			X	X		X				X			X			X	X			X	X		X	X			
7	Claudia Amaya Jimenez	2020					X		X				X	X		X		X				X	X		X						
8	Useche Aguirre	2021	X	X		X	X	X	X	X	X	X					X						X		X						
9	CEPAL	2021		X		X	X		X				X	X		X	X		X				X	X	X	X					
10	Ángel B. Arruñada	2021		X				X		X	X			X	X		X	X	X	X	X	X		X		X					
11	Organización Internacional de Trabajo	2020		X				X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X					
Frecuencia de Aparición			4	7	2	5	3	4	4	5	6	8	1	4	9	4	6	5	6	7	4	1	4	3	4	10	6	7	3	1	
			%	36,4	63,6	18,2	45,5	27,3	36,4	36,4	45,5	54,5	72,7	9,09	36,4	81,8	36,4	54,5	45,5	54,5	63,6	36,4	9,09	36,4	27,3	36,4	90,9	54,5	63,6	27,3	9,09

Fuente: elaboración propia

Prueba de similitud de autor/modelo/elemento

A partir, de los resultados obtenidos de la matriz de conceptos, se aplica el cálculo del índice Jaaccard (Saiz, F, 1980). citado por Alarcón Quinapanta (2019), el cual, es un coeficiente estadístico que a través de la relación de presencia-ausencia de elementos existentes en un conglomerado mide la similitud y la diversidad entre los mismos, lo que permite disminuir la cantidad de modelos a estudiar, en cumplimiento de su metodología, se emplea el siguiente algoritmo (ver ilustración 13).

Ilustración 9. Cálculo del Índice Jaaccard.



Fuente: tomado a partir de Saiz (1980)

De este modo, dentro de la matriz de conceptos, se analiza once modelos de gestión propuestos por diferentes autores, se procede a relacionarlos con veintiocho elementos, como resultado, en base a la aplicación del índice Jaaccard y la medida aritmética del promedio, se obtiene la selección de aquellos aspectos que poseen un nivel de coincidencia igual o superior al 50%, lo que da como resultado la matriz de correlación de autores-modelos-elementos (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de correlación de autores-modelos-elementos

AG	GA	MT	CN	FIGC	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,31	0,38	0,19	0,29	0,29	0,36	0,21	0,26	0,41	0,44
GA	AG	MT	CN	FIGC	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,33	0,35	0,20	0,21	0,33	0,17	0,28	0,32	0,32	0,35
MT	AG	GA	CN	FIGC	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,38	0,33	0,31	0,26	0,44	0,17	0,25	0,30	0,24	0,33
CN	AG	GA	MT	FIGC	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,19	0,25	0,31	0,24	0,11	0,20	0,22	0,28	0,15	0,19
FIGC	AG	GA	MT	CN	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,29	0,21	0,26	0,24	0,14	0,31	0,15	0,22	0,37	0,30
MJ	AG	GA	MT	CN	FIGC	AMY	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,31	0,38	0,41	0,11	0,14	0,17	0,33	0,25	0,30	0,37
AMY	AG	GA	MT	CN	FIGC	MJ	AGRE	CEPAL	ARN	OIT
	0,36	0,18	0,18	0,21	0,27	0,17	0,22	0,50	0,31	0,33
AGRE	AG	GA	MT	CN	FIGC	MJ	AMY	CEPAL	ARN	OIT
	0,21	0,26	0,25	0,24	0,15	0,32	0,22	0,42	0,42	0,47
CEPAL	AG	GA	MT	CN	FIGC	MJ	AMY	AGRE	ARN	OIT
	0,26	0,32	0,30	0,24	0,24	0,24	0,53	0,42	0,50	0,58
ARN	AG	GA	MT	CN	FIGC	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	OIT
	0,41	0,32	0,24	0,15	0,37	0,30	0,35	0,42	0,56	0,87
OIT	AG	GA	MT	CN	FIGC	MJ	AMY	AGRE	CEPAL	ARN
	0,44	0,37	0,30	0,19	0,33	0,44	0,32	0,50	0,73	0,76

Fuente: elaboración propia

Donde:

Tabla 8. Nomenclatura de la matriz de correlación de autores-modelos-elementos

Autor	Año	Leyenda
Roberto Aguilar Cusihuaman	2018	AG
Jesús García	2017	GA
Francisco Xavier Mata	2020	MT
Carlos Cano	2017	CN
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	2019	FIGC
Felipe Mejía	2019	MJ
Claudia Amaya Jiménez	2020	AMY
Useche Aguirre	2021	AGRE
CEPAL	2021	CEPAL
Ángel B Arruñada	2021	ARN
Organización Internacional de Trabajo	2020	OIT

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, la matriz de correlación logra seleccionar los modelos de gestión propuestos por Organización Internacional de Trabajo (2020), y Ángel B Arruñada (2021), los cuales, alcanzaron un mayor porcentaje de similitud frente a los demás, cabe recalcar que los mismos tienen una aplicación precisa a la realidad y las

necesidades de la PYME KIPA, se enfocan en la estructura de la gestión empresarial con índole correctivo, y también, de tipo preventivo para situaciones de emergencias (ver tabla 9).

Tabla 9. Componentes resultantes de la aplicación de los instrumentos metodológicos

No.	Elementos de los modelos de gestión	Color de identificación	% de coincidencia
1	Evaluación y control		91%
2	Diagnóstico		82%
3	Implementación de Estrategias		73%
4	Retroalimentación		64%
5	Objetivos		64%
6	Competitividad		64%
7	Creación de valor		55%
8	Indicadores		55%
9	Innovación		55%
10	Liderazgo y Resiliencia		55%

Fuente: elaboración propia

Es decir, con base, a la matriz de conceptos, de los veintiocho elementos analizados, se prefieren diez, los cuales, tienen un mayor porcentaje de coincidencia: evaluación y control de procesos, diagnóstico preliminar, construcción de estrategias, retroalimentación, construcción de objetivos, competitividad, creación de valor, indicadores, Innovación, y liderazgo los aspectos a considerar en la investigación.

2.4. Caracterización de la empresa

Con respecto a, KIPA es una PYME ubicada en la ciudad de Riobamba, se encarga de la producción orgánica y comercialización de productos nutritivos en base a granos andinos como la avena y quinoa, frutas deshidratadas, y principalmente el amaranto (ver anexo 1), cuenta con doce colaboradores, los cuales, están asignados a tres áreas empresariales administrativa, productiva y comercialización. Adicionalmente, el objetivo institucional es mejorar el estilo de vida de las familias ecuatorianas, dentro de su gama de productos, se encuentran las granolas, harinas, cereales, galletas, *pops* y *snacks*, los cuales, están dirigidos a cuatro segmentos del mercado niños, familia, deportistas y su línea para diabéticos donde, se utiliza la jícama como endulzante natural cada producto.

Por consiguiente, se adapta a las necesidades y requerimientos específicos de cada segmento es así que sus porciones, endulzantes, niveles calóricos, proteicos y energéticos varían sin afectar el buen sabor y sobre todo el alto grado nutricional del producto.

Misión

“Producir alimentos saludables innovadores, nutritivos y deliciosos elaborados a partir de granos andinos, cereales y frutos secos que optimizan la dieta familiar, fortalece la cadena productiva a través de la formación y capacitación de agricultores, y proveedores de materia prima enfocados en las buenas prácticas agrícolas” (KIPA, 2017).

Visión

“En el 2025 ser líder en la producción y comercialización de productos en base a granos, cereales y frutos Andinos con alto nivel nutricional, con una participación en el mercado regional de un 30 %, a través de técnicas apropiadas e innovación continua” (KIPA, 2017).

Valores Institucionales

Los principales valores institucionales (KIPA, 2017) que KIPA emplea son:

- Respeto.
- Confianza.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Comercio justo.
- Sostenibilidad.

A su vez, KIPA crea y desarrolla una red de pequeños y medianos productores, por lo cual, es fundamental dentro de sus operaciones los procesos de instrucción

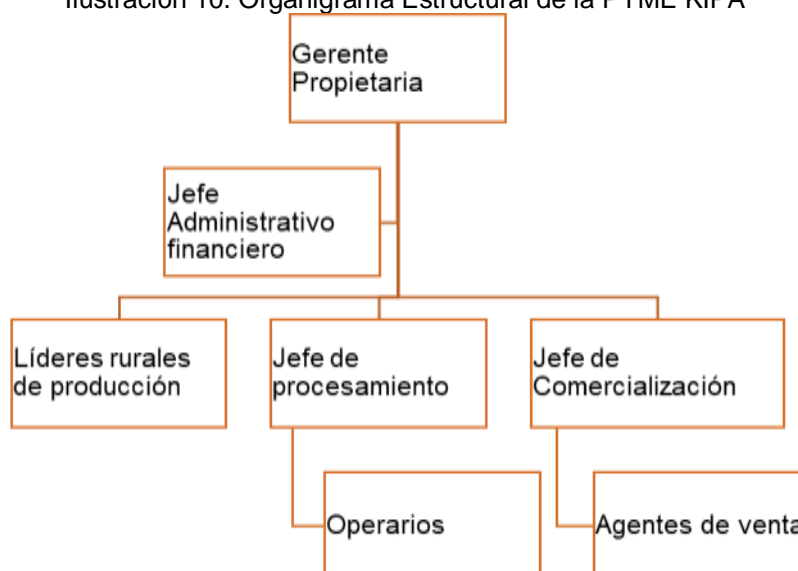
aprendizaje y certificación de buenas prácticas agrícolas, agricultura familiar, conciencia ambiental y responsabilidad social.

En cuanto a las plazas de comercialización, KIPA posee espacio en las principales tiendas y supermercados de la ciudad de Riobamba, además, de su participación dentro de ferias inclusivas y eventos de emprendimientos que realizan instituciones públicas y privadas a nivel local regional y nacional.

En relación con, el origen de la idea de negocio surge en el año 2009 cuando su fundadora la Ing. Verónica Cruz inicia un estudio sobre el rescate de los cultivos andinos, su valor nutricional y los beneficios del consumo de los mismos, formalmente la empresa, se crea en el año 2015. KIPA es la encargada de mejorar la calidad de semilla y entregarlas a sus proveedores quienes, se les reconocen su labor y mano de obra que, finalmente, devuelven el doble de semillas.

El principal objetivo que persigue KIPA es integrar a dieta de las familias ecuatorianas un producto orgánico saludable y con alto valor nutricional, además, contribuye al desarrollo económico y social de las familias productoras rurales y asegura la soberanía alimentaria en la provincia de Chimborazo.

Ilustración 10. Organigrama Estructural de la PYME KIPA



Fuente: tomado a partir de KIPA (2017)

Con base, a la ilustración preliminar, se interpreta que, la gerencia es el nivel jerárquico superior, posteriormente, se encuentra el jefe administrativo – financiero

que, se encarga del todo lo referente a la gestión administrativa, contable, control del personal, dentro de sus funciones principales aparece la teneduría de libros contables, creación de balances financieros y manejo tributario. Seguidamente, se encuentra los líderes rurales que forman la red de productores que KIPA forma y capacita, cada uno de ellos, se encarga de la producción agrícola de los cereales necesarios para la producción, su campo de acción son los diferentes cantones y parroquias de la provincia de Chimborazo.

Mientras tanto, jefe del departamento de producción es un profesional en industria de alimentos, quien, se encarga de la fabricación y desarrollo de los productos, mismo que toma en cuenta el poder nutricional de los granos andinos empleados mismo que recibe el contingente de sus operarios.

Finalmente, el jefe de comercialización es el profesional designado para la realización de las campañas de publicidad, venta y distribución de los productos terminados, el cual, se apoya en los agentes de ventas, encargados específicamente a la comercialización.

2.5. Modelo de gestión de la empresa KIPA

A continuación, a través de los resultados, se obtienen a partir de la aplicación de la matriz de conceptos, matriz de correlación, y el cálculo del índice Jaccard, se identifican los diez componentes que conforman el modelo propuesto, los cuales, son:

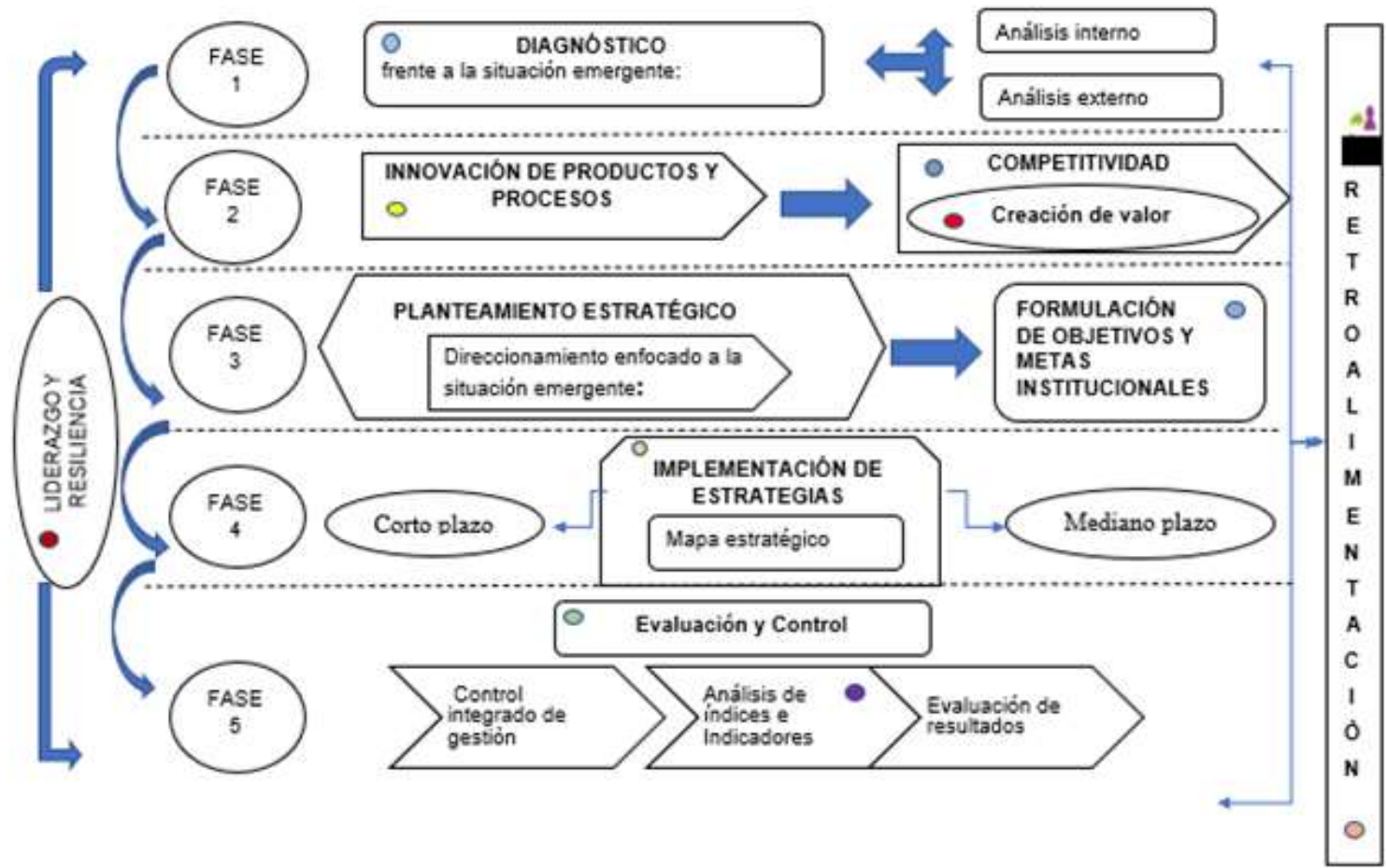
- Diagnóstico.
- Objetivos.
- Implementación de Estrategias.
- Competitividad.
- Creación de valor.
- Indicadores.
- Innovación.
- Evaluación y control.

- Retroalimentación.
- Liderazgo y Resiliencia.

De esta forma, se integran cada uno de los componentes dentro del planteamiento de fases, procedimientos y actividades (ver esquema 1), que permitan afrontar las consecuencias administrativas, operativas y financieras que origina a KIPA atravesar por situaciones emergentes, consecuentemente, la propuesta consta de cinco fases que son:

1. Diagnóstico situacional.
2. Innovación y competitividad.
3. Planteamiento estratégico.
4. Implementación estratégica.
5. Control y evaluación.

Esquema 1. Modelo de Gestión Estratégica Empresarial para Situaciones Emergentes "MGEDARS"



Fuente: elaboración propia

2.6. Procedimiento del modelo de gestión para situaciones emergentes

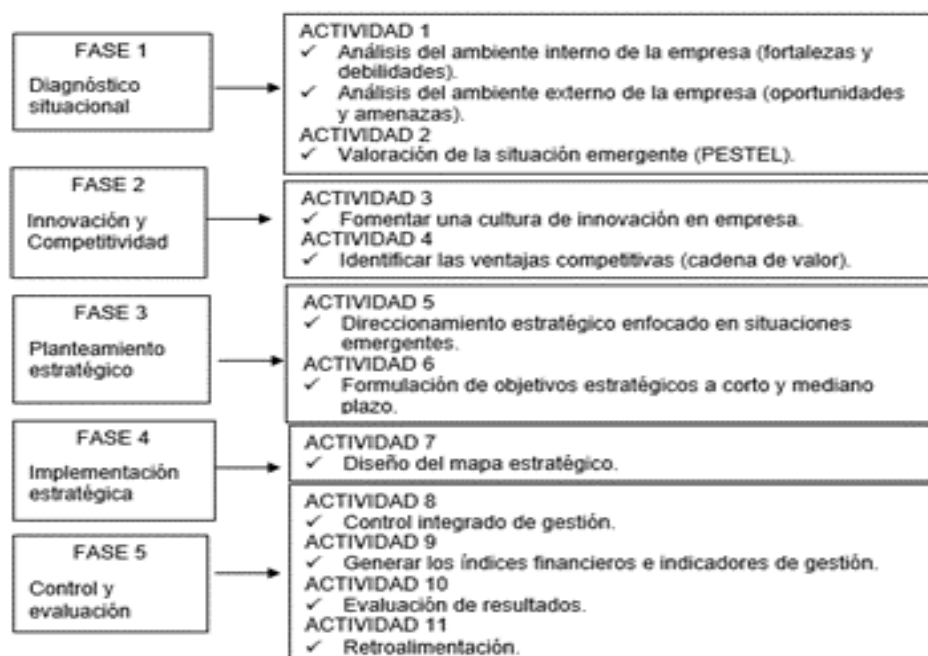
Premisas del Modelo:

Con el propósito de que la implementación el Modelo de Gestión Estratégica Empresarial para Situaciones Emergentes “MGEDARS no demande mayores requerimientos para la institución, es preciso considerar:

1. La voluntad de la administración para implementar el modelo.
2. Otorgar las facilidades, así como, recursos, materiales y humanos para la ejecución del modelo.
3. El equipo a cargo requiere poseer dominio del área de conocimiento, así como, del pleno funcionamiento de la Unidades de Negocios.

Se detalla el desarrollo del esquema y elementos que conforma el modelo de gestión propuesto para KIPA (ver esquema 2):

Esquema 2. Procedimiento del modelo de gestión para situaciones emergentes



Fuente: elaboración propia

FASE 1

Diagnóstico Situacional

La primera fase busca encontrar diversos elementos que la situación emergente provoca dentro de la gestión institucional de KIPA, para lo cual, se propone la determinación del estado situacional actual de la organización, a través de la matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA), y análisis PESTEL.

Actividad 1

Se sugiere la utilización de la matriz FODA, y de esta manera identificar y evaluar los factores positivos y negativos de la organización, además, de facilitar el diagnóstico institucional actual y las posibilidades existentes en diversos escenarios externos.

Por lo tanto, dentro de la investigación la matriz FODA, se construye a partir de la obtención de la información de la gestión institucional, que se alcanza a través de los resultados de las entrevistas, análisis documental, financiero y demás herramientas indicadas con anterioridad, finalmente, se consigue identificar, examinar y sintetizar los aspectos internos y externos de KIPA.

Actividad 2

Del mismo modo, dentro de la etapa de diagnóstico, se plantea la utilización de la matriz PESTEL con el objetivo de analizar aquellos factores del entorno que tienen gran influencia en el accionar estratégico presente y futuro de la organización, lo que comprende la identificación descriptiva de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales (ver ilustración 16), esta herramienta da respuesta a las siguientes interrogantes dentro de KIPA:

- 1) ¿De qué forma afecta a la empresa la situación política del país?
- 2) ¿Cuáles son los factores económicos que prevalecen en la nación?

- 3) ¿Cuáles son los ejes determinantes dentro de la cultura mercantil actual?
- 4) ¿Cuáles son las problemáticas ecológicas que preocupan a la entidad?
- 5) ¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas que provocan ventajas en la competitividad de la organización y del mercado?
- 6) y la aparición o modificaciones de leyes y normativas que rigen a la institución.

Ilustración 15. Matriz PESTEL



Fuente: modificado a partir de Kognisi (2021)

A partir de lo expuesto, se concluye que, atravesar por situaciones emergentes ocasiona una profunda transformación política, económica, social, ecológica y legal, además, de la constante evolución tecnológica que experimenta la humanidad, se hace indispensable identificar las nuevas tendencias, reformas y modificaciones que permitan la construcción de la gestión para una mejor adaptación y desenvolvimiento empresarial.

FASE 2

Innovación y competitividad

Las necesidades y preferencias del consumidor, se transforman a través del tiempo, este proceso, se acelera con la llegada de una situación emergente, por lo cual, fomentar una cultura de innovación es primordial para buscar constantemente ventajas competitivas y visualización de oportunidades.

Actividad 3

Una vez concluida la primera fase, se busca que la organización emprenda procesos de adaptación a los nuevos retos del mercado, generados por la situación emergente, por tanto, a través de varias acciones, se pretende mejorar la competitividad empresarial al brindar productos y servicios atractivos para los consumidores.

Es por este motivo que, se propone establecer directrices de innovación, los cuales, se enfocan en los siguientes aspectos:

1. Creación de nuevos productos que logren abordar nuevos segmentos de mercado.
2. Mejorar la eficiencia de los procesos internos.
3. Diferenciación con la competencia.
4. Responsabilidad ambiental.

Ahora bien, se plantea la utilización de herramientas colaborativas (ver ilustración 17) que ayuden a la institución a fomentar la innovación empresarial, mismas que están alineadas al direccionamiento previamente propuesto; de esta manera, se busca que KIPA instaure procesos constantes de obtención de ideas, la transformación de actividades, herramientas o creación de nuevos productos y servicios.

Ilustración 16. Herramientas colaborativas para fomentar la innovación empresarial

Modelo Cavas Para la innovación de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en procesos internos
El océano azul Para la diferenciación con la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir zonas sin competencia en el mercado • Atraer nuevos nichos de mercado • Enfoque de esfuerzos en la diferenciación
Design Thinking Para la innovación en responsabilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Definir • Idear • Prototipar
Lean Startup Para la Creación de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de riesgos en lanzamientos de nuevos productos

Fuente: elaboración propia

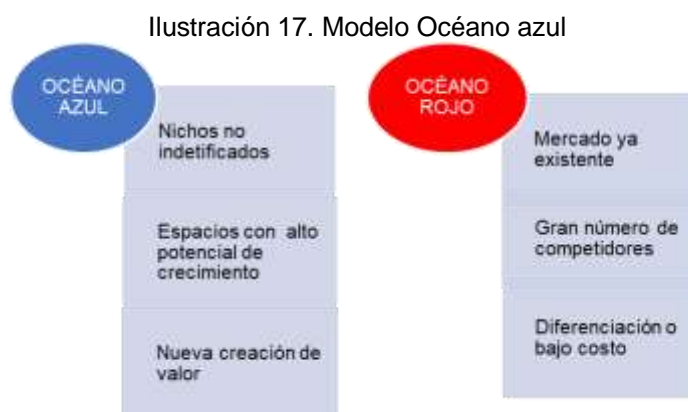
A fin de, brindar nuevos enfoques de innovación dentro de los procesos internos de gestión, se sugiere la utilización de la herramienta cavas que destaca por la sencillez en la elaboración, un diseño participativo y planteamiento gráfico, logra la estructuración y visualización clara de cuatro áreas empresariales que son: clientes, oferta, infraestructura y la viabilidad económica, mismas que, se desarrollan mediante el análisis de los siguientes elementos:

- **Actividades clave:** En este apartado, se plantea todas aquellas tareas fundamentales para la consecución de la propuesta de innovación.
- **Recursos clave:** Hace referencia a todos los recursos tanto físicos, intelectuales, operativos y financieros que, se necesitan para crear las propuestas de innovación.
- **Socios clave:** Se refiere a todas las alianzas estratégicas que la empresa establezca para conseguir su propuesta.
- **Propuesta de valor:** Este apartado hace referencia al compendio de elementos diferenciadores mismos que solidifican la nueva propuesta.
- **Clientes:** En este aspecto, se centra en el análisis del comportamiento específico de los clientes internos de la empresa, es decir, de los trabajadores, el objetivo propuesto es mejorar los procesos internos de la institución.
- **Canales:** En este componente, se observa los medios propios que posee la empresa para compartir integralmente la propuesta.
- **Ingresos y estructura de costos.** Estos dos elementos están ligados con las finanzas de la propuesta, y buscan identificar las fuentes de financiamiento para la ejecución, además, de los costos fijos o variables que sirven para encontrar la sostenibilidad de la misma.

Es así que, al desarrollar los elementos antes mencionados y enfocarlos en la innovación de los procesos internos, se consigue que tanto la gerencia, como los colaboradores de la empresa planteen, describan y comprendan dinámicamente los pasos a seguir para desarrollar ideas, técnicas, instrumentos innovadores, para posteriormente aplicarlos a los procedimientos utilizados por la institución.

Por su parte, otra de las herramientas que, se sugiere explorar como método de fomento de la innovación empresarial es el océano azul, que permite encontrar oportunidades de mercado, se centra en la creación de valor; a su vez analiza a los denominados los océanos rojos que representan mercados saturados y nichos ya cubiertos donde no es posible la intervención empresarial.

Para lo cual, como primer paso para la aplicación de esta metodología es necesario que la empresa al analizar los mercados y sus componentes los clasifique en océanos azules y rojos bajo los siguientes parámetros (ver ilustración 17).



Fuente: modificado a partir de Ibáñez (2017)

De esta forma, una vez clasificado los componentes, esta herramienta busca la creación de valor, diferenciación e innovación a través de una visión comparativa entre océanos azules y rojos, es decir, tomar en cuenta las ventajas y desventajas en la incursión a mercados o penetración de nuevos productos o servicios, el desenvolvimiento mercantil no es estático, este instrumento es eficaz para identificar oportunidades, garantizar la participación en espacios de crecimiento con baja o nula competencia, y permitir a la empresa concentrarse en la implementación de procesos o productos innovadores, que impacten al consumidor y principalmente cubra las necesidades.

En cuanto, el instrumento *design thinking* utiliza metodológicamente varios componentes y hace énfasis en empatizar con las necesidades de los consumidores o usuarios en general, de esta forma KIPA revela y analiza las

necesidades e inconvenientes, para hallar respuestas innovadoras, mismas que son aportadas por los diversos miembros de la organización.

Ahora bien, para implementar la herramienta y empatizar con el público objetivo, primeramente, se plantea el uso de entrevistas encuestas, diálogos, observación levantamiento de fichas y demás herramientas investigativas que apunten a conocer entornos, circunstancias, preferencias, necesidades, emociones simpatías con el consumidor, como segundo paso, en base a la recopilación, se instaure el procesamiento de la información lo que permite la identificación de problemas y de necesidades.

Posteriormente, mediante jornadas y procesos creativos (como lluvia de ideas) por parte de los colaboradores de la institución, se bosqueja la conceptualización de la idea, misma que satisfaga los requerimientos anteriormente encontrados y consecutivamente dicha idealización, se transforme en la propuesta, esta pasa al proceso donde, al sumar esfuerzos conjuntos, se logre materializar y crear un prototipo, que finalmente, se valida mediante el testeado o prueba de sabor, aroma, textura y demás elementos, recoge opiniones de los propios clientes para obtener una retroalimentación y decidir cómo mejorar o complementar el producto.

Del mismo modo, se propone la utilización del método *lean startup* que, se centraliza específicamente en la innovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios, lo que permite evaluar la reacción, comportamiento, nivel de interés de los clientes, y también, la retroalimentación por parte de los consumidores objetivos (ver ilustración 18).

Ilustración 18. Modelo *Lean Startup*



Fuente: modificado a partir de De Faria (2021)

Al igual que la herramienta anterior el *lean startup* aporta a KIPA la validación de nuevos productos, a través de pruebas, donde, se establece un control periódico de avances, tiempos, eficacia y eficiencia de los mismos, de esta forma, se obtiene opiniones de los propios clientes, y se crea un proceso de retroalimentación.

La ilustración anterior representa la simplicidad del ciclo que plantea este método, que parte de una idea que, se considera una hipótesis a comprobar, y como primera actividad aparece la construcción de un producto factible que incorpore todas las opiniones recopiladas con anterioridad, el producto en mención, se acoge a un sin número de procesos de medición ejecutados por parte de los consumidores quienes documentan los resultados.

De esta forma, el ciclo tiene su conclusión con la etapa de aprendizaje, donde, se obtiene la respuesta sobre la viabilidad de la hipótesis planteada con anterioridad, cabe destacar que el éxito de este instrumento depende de la claridad en la identificación de la necesidad a abordar, para lo cual, se recomienda obtener el involucramiento, mediante la participación activa de todo el personal.

Actividad 4

Sucesivamente, se actualiza la cadena de valor que maneja la empresa, al verse modificada la realidad institucional por las secuelas de atravesar una situación emergente es necesario plasmar diferentes agregadores de valor empresarial, y fortalecer el enlace participativo entre los mismos, con este instrumento, se desarrolla un análisis referencial de la posición de la empresa frente a la competencia, para principalmente construir una competitividad sostenible (ver anexo 7).

Consecuentemente mediante el esquema en mención, se logra representar de manera sistémica los agregadores de valor de KIPA al atravesar situaciones emergentes, en primera instancia, se procede con la identificación descriptiva de cada acción involucrada en los procesos institucionales, para posteriormente

categorizarlos en actividades primarias o de apoyo, y así, finalmente, caracterizar su estructura y comportamiento.

Es así que, dentro de la gestión empresarial, los elementos diferenciadores que propone el modelo de gestión enfocado a situaciones emergentes, es precisamente que KIPA cuente con acciones administrativas, financieras, logísticas, operativas, marketing y servicios post ventas, que brinda una ventaja frente a las demás PYMES que tienen un mismo giro de negocio y que muestran clara incertidumbre en la toma de decisiones.

Seguidamente, se abordan actividades tales como la investigación y desarrollo de nuevos productos mismas que son complementadas por el seguimiento al nivel de satisfacción a los clientes, la capacitación al personal, digitalización de los procesos de promoción, comercialización y ventas de los productos, una renovación de imagen corporativa, la implementación de nuevas técnicas en los procesos de producción y procurar siempre la responsabilidad social, todos estos son elementos que hacen a KIPA sobresalir entre sus competidores.

FASE 3

Planteamiento estratégico

En esta fase la máxima autoridad tiene la responsabilidad de definir la dirección y lineamientos estratégicos que, se va a aplicar institucionalmente, con fin de confrontar los efectos producidos por la situación emergente.

Actividad 5

Por lo cual, mediante la utilización de la matriz para corregir afrontar mantener y explotar (CAME), se sugieren los diversos lineamientos donde, se aborda estratégicas de índole ofensivo, de supervivencia, defensivas o de retroalimentación; necesarias para mejorar la gestión institucional al atravesar situaciones emergentes (ver anexo 8).

Como resultado, en la propuesta de la matriz anterior, se plantea establecer estrategias que brinden sostenibilidad de las fortalezas identificadas a través del análisis FODA y PESTEL, las cuales, incluyen incrementar los programas de capacitación a los empleados, énfasis en procedimientos de calificación y consecución de certificaciones nacionales e internacionales y títulos ambientales y ecológicos, de esta forma establecer una adecuada supervisión integral de la materia prima, y desenvolvimiento del personal, para una posterior evaluación periódica del nivel de satisfacción de clientes.

A continuación, con el fin de aprovechar las oportunidades externas, se sugiere a la directiva formar alianzas estratégicas con empresas locales y nacionales, que aportan potenciales puntos y plazas de comercialización de los productos, incursionar en ferias de emprendimiento, adicional, se plantea el contemplar atractivos programas crediticios por parte de instituciones bancarias y organismos gubernamentales, conjuntamente de la creación de nuevos perfiles profesionales como especialistas en marketing digital, que aporten a la empresa un mejor desarrollo técnico.

Por otro lado, para controlar las potenciales amenazas, se busca la ejecución de una adecuada planificación económica de las inversiones futuras, la cual, incluya la adecuación de la infraestructura empresarial, de esta manera, asegurar la bio seguridad de clientes internos y externos, adicional, se plantea la implementación de promociones comerciales y demás aspectos que logren la creación de fidelidad en los consumidores.

Finalmente, en lo referente a las estrategias para corregir debilidades, se propone la utilización de tecnologías para lograr posicionamiento de nuevos productos, el análisis constante del mercado para un manejo adecuado de la oferta y la demanda en tiempos emergentes.

Actividad 6

Formulación de Objetivos:

Una vez expuesto el diagnóstico de la empresa, y delimitado el planteamiento estratégico general de la organización enmarcada en situaciones emergentes, se procede a la definición particular de objetivos y sub estrategias para cada área institucional.

En la presente actividad, se propone que, en base al direccionamiento estratégico general expuesto anteriormente, se plantee nuevos objetivos generales y específicos sugeridos a cada área y aspecto organizacional, además, de las sub estrategias, acciones y actividades que permitan la consecución del rumbo de gestión empresarial al atravesar cualquier tipo de situaciones emergentes, y de esta forma lograr que la institución prospere a corto, mediano y largo plazo (ver anexo 9).

En consecuencia, la sugerencia es procurar la correcta vinculación de los objetivos, esfuerzos y tácticas con cada una de las áreas (administrativa, financiera-talento humano, producción, comercialización), aspectos (innovación, proveedores, infraestructura y bioseguridad) y miembros de la organización, por lo cual, el diseño de la matriz anterior construye la sincronía de los objetivos y estrategias con las habilidades y responsabilidades de los trabajadores, de este modo facilita la consecución de las metas y que efectivamente, se asegure la estabilidad del negocio en tiempos emergentes.

FASE 4.

Implementación estratégica

En primer lugar, se destaca el hecho de que KIPA desde su inicio hasta la actualidad opta por la aplicación del cuadro de mando integral en la gestión y control empresarial en todas las áreas y niveles jerárquicos, al analizar las temáticas de

los planes de capacitación históricos, presentes y futuros es evidente el énfasis y gran importancia que, se da el desarrollar capacidades y esfuerzos para obtener la comprensión e interiorización de esta herramienta, y así lograr plasmar operativamente en cada una de las acciones de la empresa.

Actividad 7.

Por lo cual, para brindar continuidad a la metodología organizacional que, se usa en la institución, una vez, establecidas las estrategias institucionales para tiempos emergentes, se diseña el mapa, mismo que, tanto para la gerencia como para los empleados representa gráficamente la conexión existente entre los lineamientos estratégicos con las perspectivas del *balanced scorecard* (BSC), las cuales, son: Financiera, Clientes, Procesos internos y retroalimentación.

Por lo tanto, al concluir el diseño del mapa estratégico, este, se convierte en un instrumento de difusión, comprensión e involucramiento del nuevo horizonte de la empresa con las áreas internas de la misma (ver anexo 10).

En definitiva, el mapa estratégico resume que, dentro de la perspectiva financiera, se recomienda que los esfuerzos apunten a la planificación de inversiones futuras, especialmente en adquisidores de maquinaria y tecnología productiva, esto pretende aumentar significativamente la competitividad institucional, por otro lado para contrarrestar la inestabilidad económica que surge en momentos emergentes, se plantea el análisis de fuentes de financiamiento como programas crediticios, y también, realizar esfuerzos enfocados en mantener la liquidez empresarial a partir de la priorización de los gastos.

En cuanto, al aspecto relacionado con los clientes, se sintetiza en la búsqueda de la excelencia de los productos y los servicios ofertados, se comercializan a través de un plan de marketing atractivo, que asegure la satisfacción de los consumidores. Mientras tanto, en el eje que implica los procedimientos internos, se busca instaurar y fortalecer los procesos que ayuden a enfrentar las consecuencias que surgen al atravesar situaciones emergentes, garantizar una adecuada administración de los

volúmenes de producción y el cumplimiento de las proyecciones para evitar desabastecimiento de mercadería.

Además, se busca mitigar posible escases de materias primas y suministros mediante la diversificación de los proveedores, permanente valoración institucional, departamental y externa de los riesgos inherentes de las circunstancias de emergencias, digitalización de las acciones, tareas y operaciones mediante el uso de herramientas tecnológicas que permita conseguir un alto de grado eficacia y, por último, la actualización de la cadena de valor que adapte ventajas competitivas a la realidad emergente.

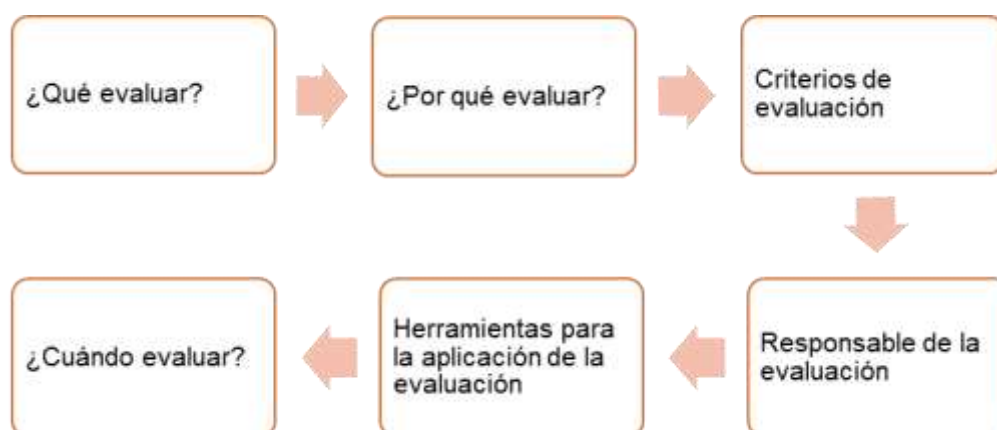
Finalmente, el apartado de retroalimentación y aprendizaje hace énfasis a la preparación y desarrollo de las habilidades de los miembros de la organización para alcanzar un accionar y desenvolvimiento positivo y planificado frente a situaciones emergentes, además, de fomentar una cultura de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

FASE 5

Control y Evaluación

Hay que mencionar que, existen diversos procedimientos de control que son adecuados para evaluar a una PYME, principalmente de aquellas organizaciones cuyo vuelco de negocio es la producción y comercialización de productos como KIPA, los mismos dan respuesta a los siguientes cuestionamientos (ver Ilustración 20):

Ilustración 15. Evaluación y control



Fuente: modificado a partir de Hintze (2005)

Actividad 8.

En primera instancia, se plantea el control sistemático en cada área empresarial en lo que, se refiere a la asimilación de la nueva planificación previamente socializada e implementada, a la cual, se añade la evaluación de habilidades y desempleo técnico según las métricas esperadas, esto con el fin de medir la competitividad organizacional, para lo cual, se propone el uso de encuestas que apuntan a la obtención de datos específicos acerca del control interno de KIPA en lo referente al nivel de satisfacción del personal de la empresa (ver anexo 11) y la evaluación de la productividad (ver anexo 12), el diseño, aplicación y posterior tabulación de los resultados permite:

- Recopilar información referente al clima organizacional de la empresa.
- Medir el nivel de satisfacción de los actores internos (empleados).
- Reconocer conflictos institucionales que afectan el rendimiento del empleado.
- Conocer criterios que sirvan de base para el posterior proceso de retroalimentación.

Simultáneamente, se sugiere establecer el control al cumplimiento de los estándares de producción, mismo que es transcendental en cada momento empresarial y más aún al atravesar una situación de emergencia, dicho control

engloba la observancia a los procesos de producción y comercialización como la correcta elección de materias primas y la adecuada ejecución de procesos productivos, mismos que impidan la mala utilización de la maquinaria y el desperdicio desmedido de materiales en cada lote de producción, lo que conlleva a que los clientes perciban que la empresa mantiene el valor diferenciador de los productos a pesar del suceso emergente.

Actividad 9.

Simultáneamente, se plantea la aplicación de los índices financieros que normalmente utiliza la empresa, mismos que son expuestos y analizados anteriormente tales como:

- Liquidez Corriente.
- Período Medio de Cobranza.
- Rotación de Cartera.
- Apalancamiento.
- Endeudamiento.
- Rotación de Ventas.
- Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto).

Sin embargo, en relación con los indicadores gestión, se plantea adicionar a los que ya maneja la organización, esto permite evaluar el nivel de cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos formulados (ver tabla 10).

Tabla 20. Indicadores de gestión propuestos para la empresa "KIPA"

INDICADOR		ECUACIÓN
EFFECTIVIDAD	Efectividad en el uso de las instalaciones.	$(\text{Volumen producido} / \text{volumen programado}) * 100$
EFFECTIVIDAD	Efectividad en las ventas.	$(\text{Volumen vendido} / \text{volumen programado de ventas}) * 100$
EFICIENCIA	Uso de la capacidad instalada.	$(\text{Volumen de producción} / \text{capacidad instalada}) * 100$
EFICIENCIA	Eficacia entrega de pedidos.	$(\text{Número de pedidos atendidos} / \text{número total de pedidos recibidos}) * 100$

Fuente: modificado a partir de Mosquera (2019)

A partir, de la aplicación de los indicadores propuestos la empresa logra determinar el nivel de efectividad en el uso de las instalaciones y los equipos de producción, por otro lado, los indicadores de eficiencia propuestos controlan los valores existentes en lo que respecta al volumen de producción en proporción a la capacidad instalada, y el cumplimiento de los pedidos comerciales, es decir, mide el porcentaje de efectividad en lo que, se refiere a la gestión de producción, comercialización y ventas.

Actividad 10.

Finalmente, se exhorta a KIPA aplique un análisis de los resultados alcanzados administrativos, productivos, comerciales y financieros mediante una comparativa congruente entre la realidad interna con las expectativas y necesidades del ambiente externo (mercado, competencia y clientes) lo que ayuda en el proceso de retroalimentación y toma de decisiones (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Análisis del proceso de evaluación de resultados

	EXTERNO	INTERNO	
	Resultados	Procesos	Organización
INFORMACIÓN	Datos concluyentes de resultados	Registro y procesamiento de los resultados	Análisis de los resultados
ANÁLISIS COMPARATIVO	Comparativa de los resultados con estándares de la competencia	Comparativa de los resultados con estándares de procesos (eficiencia eficacia)	Comparativa de los resultados con estándares organizacionales
EVALUACIÓN	Comparativa con necesidades y niveles de satisfacción del cliente	Comparativa con expectativas fijadas	Decisiones de corrección, eliminación, creación de procesos

Fuente: modificado a partir de Hintze (2005)

En base a lo expuesto, se concluye que el proceso de evaluación de resultados parte de la recolección de información, es decir, de aquellos datos concluyentes obtenidos a nivel interno y externo una vez que, se cumplen las fases indicadas con anterioridad, seguidamente, se establecen mediciones comparativas con los resultados de la competencia, y de los indicadores de gestión y de igual forma con las metas o estándares que fija la organización en su etapa de planificación.

Posteriormente, se recomienda procesar la información resultante del análisis comparativo mediante, la cual, se logre evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, el nivel de eficiencia y eficacia de los procedimientos organizacionales, además, del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, para finalmente, esquematizar correcciones, eliminaciones y demás acciones decisorias dentro de la gestión empresarial.

Actividad 11.

A su vez, el modelo de gestión expuesto, contempla a la retroalimentación como una actividad empresarial clave en la mejora continua de la gestión de KIPA, con base a lo expuesto por (Amnуска, 2020), se pretende conseguir como fin principal lograr que el proceso de retroalimentación, se constituya en una cultura de comunicación constructiva entre los mandos altos (en este caso la gerencia) con los empleados y colaboradores de la institución.

En donde, se analice minuciosamente las acciones desarrolladas y la consecución de los objetivos, y de esta forma identificar errores y problemáticas con fin de corregirlos y erradicarlos, a la par congratular y fortalecen las acciones positivas, de esta forma, se crea un vínculo de interés por parte de empleador con el desarrollo profesional de su empleado mismo que a su vez ratifica el compromiso y responsabilidad con su empresa.

Es, por lo cual, se recomienda el uso de dos herramientas tecnológicas que ayudan al proceso de retroalimentación tanto a nivel interno con los empleados de la organización, como también, de forma externa con los clientes, uno de los instrumentos muy útiles y gratuitos es la utilización de encuestas diseñadas en *Google forms*, donde, se crean todo tipo de formularios y enviarlos por correo electrónico o redes sociales donde tienen acceso solo los usuarios selectos.

Por su parte *Officivibe* es un instrumento donde una vez que, se diseñan las encuestas de satisfacción, las mismas son automatizadas para enviarlas a los usuarios cada semana, se obtiene resultados gráficos dentro de una escala general

de esta forma, se mide el nivel de satisfacción y el compromiso con los actores empresariales; gracias a la sencillez y a las múltiples opciones complementarias que brindan estas herramientas facilitan la interacción grupal con una alta participación tanto del personal como de los clientes.

Si bien, la resiliencia, se entiende como la capacidad de adaptación a situaciones adversas, y constituye una característica primordial para alcanzar el éxito empresarial esta habilidad, se aprende, desarrolla, domina, y finalmente, se adopta de forma permanente, tanto individual e institucionalmente, en este sentido, el modelo sugiere aplicar esta destreza para el desarrollo de cada una de las fases y actividades propuestas, mediante programas de capacitación y adiestramiento a nivel gerencial y operativo, donde los ejes de preparación sean:

Como primer punto la flexibilidad de acción, con el objeto de dar lugar a la espontaneidad eficiente por parte de los empleados, principalmente en la realización de las actividades, sin extraviar el objetivo propuesto. De igual forma, se apunta a gestionar adecuadamente el trabajo a presión, puesto que, es inevitable que en un proceso de adaptación a una situación emergente aparezca una acumulación superior de esfuerzos y acciones en comparación a los que normalmente, se acostumbra, el manejo del estrés y del apremio procura una mejor respuesta profesional por parte de los colaboradores de la empresa.

Simultáneamente, cabe enfatizar que en el mundo empresarial actual, la imagen de jefes autoritarios y prepotentes queda en el pasado, la exigencia del mercado requiere perfiles que ostenten formación en temáticas relacionadas con el liderazgo, mismo que implica el desarrollo de habilidades como: inteligencia emocional, habilidades sociales, comunicativas y obviamente la capacidad técnica; se sugiere a la empresa que dentro de su programa de capacitación incluya talleres donde, se fomente el liderazgo.

Por lo cual, de la misma forma que con la resiliencia, el modelo propone al liderazgo como una acción presente en cada fase y actividad empresarial, por parte de la gerencia y directores departamentales de KIPA, se busca que la motivación, el

carisma y el entusiasmo, sumado a la capacidad de dirección y toma de decisiones, permita influir positivamente en el grupo de colaboradores, de esta manera crear un ambiente idóneo para el desenvolvimiento profesional de los empleados en situaciones emergentes.

Precisamente, ante circunstancias emergentes el liderazgo, se convierte en la pieza fundamental para afrontar la crisis, por lo cual, además de las habilidades descritas anteriormente, se sugiere que la empresa haga énfasis en la creación y manejo adecuado de sistemas de comunicación, de manera que, los líderes sean los encargados de proporcionar información a los demás colaboradores.

De esta forma, al contar con canales apropiados y el dominio de la habilidad de transmitir asertivamente el mensaje a un grupo, evita la incertidumbre de los empleados, y refuerza la práctica de los valores institucionales, los planes de acción, normas y políticas establecidas en contextos emergentes, esto ayuda a fortificar el sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización.

Con el fin, de perfeccionar lo expuesto con anterioridad, es importante no descuidar la apertura que un líder ofrece, el empatizar con las realidades, tomar en cuenta las opiniones y sentimientos de los trabajadores, brinda seguridad y protección del clima laboral factor importante para reducir momentos de caos que nacen al atravesar situaciones emergentes.

CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN PARA SITUACIONES EMERGENTES

3.1. Análisis e interpretación de resultados

Es así como, al concluir el análisis vertical (ver anexo 2) y horizontal (ver anexo 3), se refleja el peso porcentual de cada cuenta contable que maneja la institución, además, se verifica los cambios históricos de naturaleza financiera obtenidos en los periodos 2019, 2020 y 2021, resultados expuestos, a continuación:

En lo referente a las cuentas de activos, se identifica las partidas contables con mayor concentración económica, en primer lugar, se encuentra los activos fijos que incluyen las maquinas utilizadas en el proceso de producción, estaciones de trabajo y equipo de computación de las áreas de la empresa.

Seguidamente, surge el rubro inventarios, donde, se observa que la organización al ser productora de granos andinos maneja cuatro clases de estos como son: materia prima, productos en proceso, productos terminados, además, de materiales y suministros. Finalmente, se observa una centralización financiera en la cuenta caja- bancos, donde KIPA posee cuentas de ahorros en el Banco del Pacifico y la Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba limitada.

Dentro de este marco, al realizar el análisis comparativo de los activos entre los periodos observados (ver ilustración 9), se evidencia que el 2019 fue un año de solidez financiera para KIPA, con la llegada de una situación emergente, se verifica una radical variación en los valores correspondientes a las cuentas del año 2020, donde, se halla una disminución porcentual en cada una de las cuentas.

Es por tal motivo, que las cifras correspondientes a la cuenta caja-bancos experimenta un descenso, este resultado, se vincula a la falta de ventas al contado lo que implica un notable crecimiento en las cuentas por cobrar (ventas a crédito). En relación a las cuentas de activos fijos, se observa que existe una baja monetaria normal y calculada, debido a las depreciaciones de los mismos.

Ilustración 11. Variación histórica cuentas de activo



Fuente: elaboración propia

No obstante, en el período 2021 KIPA atraviesa por una reactivación comercial parcial por lo que, se halla una tendencia de recuperación, tanto en los ingresos y rentabilidad, misma que no es comparable a las cifras alcanzadas en el año 2019. Por otro lado, los inventarios de materia prima, productos en proceso, materiales y suministros sufren una baja en los años 2020 y 2021, en relación al periodo 2019 (ver ilustración 10), por lo que es evidente una disminución importante en los volúmenes de producción, donde la mayor concentración económica en el año 2020 pertenece al *stock* de productos terminados, esto brinda indicios de la existencia de problemas de rotación y sobre almacenamiento de mercadería debido a la falta de comercialización.

Mientras tanto, los datos del año 2021 sugieren una mayor inversión en materia prima respecto al lapso anterior, y un equilibrio porcentual entre los productos en proceso y los terminados, como aspecto positivo de este periodo, se contempla la inexistencia de una acumulación de suministros y materiales lo que indica un adecuada utilización y control de los desperdicios de los mismos.

Ilustración 12. Variación histórica Inventarios



Fuente: elaboración propia

A continuación, al analizar los pasivos (ver ilustración 11), se refleja una mayor concentración porcentual en la cuenta préstamos bancarios, particular que se percibe en los tres periodos, esto concierne al crédito adquirido en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba limitada, mismo que, se otorga para financiar la adquisición de una deshidratadora de fruta para la planta de producción.

Durante el año 2020 a pesar de la recesión económica que sufre la empresa, no existe un refinanciamiento de la deuda, lo cual, constituye un factor positivo para las finanzas de KIPA, al no incrementa el monto, porcentaje de interés y los tiempos del préstamo, a pesar de esto, en el 2020 existe un incremento en las obligaciones con los proveedores, aspecto que tiene continuidad y consecuencias en las cifras del año 2021, se evidencia la falta de convenios de pago que den solución a esta problemática.

Ilustración 13. Variación histórica cuentas de Pasivo



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en el año 2019, se evidencia que el patrimonio de la empresa y específicamente el tamaño de las ventas generan un margen de rentabilidad para KIPA, es indudable, la disminución de estas cifras principalmente al atravesar por una situación emergente en el periodo 2020.

Si bien, en el 2021, existe una tendencia de recuperación, es evidente la existencia de falencias en los sistemas de gestión empresarial que no permiten alcanzar nuevamente las metas y el potencial comercial, administrativo y financiero de la organización (ver ilustración 12).

Ilustración 14. Variación histórica Utilidad / pérdida



Fuente: elaboración propia

En conclusión, los valores y resultados que, se observa en las cuentas de los balances financieros de cada periodo económico de KIPA son consecuencia de los hallazgos que, se mencionan con anterioridad, los cuales, se resumen, a continuación:

- Deficiente planificación de volúmenes de producción.
- Falta de estrategias comerciales que mejoren los ingresos.
- Defectuosas políticas de almacenamiento de inventarios.
- Incremento de ventas a crédito frente a las ventas al contado.
- Ausencia de convenios de pago para las obligaciones con proveedores.
- Ausencia de procedimientos de evaluación de nuevos proveedores.
- Inexistencia de planes de inversión corto, mediano y largo plazo.
- Carencia de provisiones destinadas a emergencias.

Una vez adjunto el análisis financiero expuesto, se agrega la observación de las herramientas de medición, que permiten fortalecer el diagnóstico del comportamiento y de la realidad de KIPA, se enfatiza el conocer características de liquidez, solvencia, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, a través de los siguientes índices y ratios (ver tabla 3).

Tabla 3. Índices y Ratios Financieros

Indicador	Fórmula	Valores anuales			Resultado		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Liquidez Corriente	Activo Corriente	\$9.945,38	\$7.783,12	\$8.109,29	\$1,03	\$0,71	\$0,84
	Pasivo Corriente	\$9.615,67	\$10.899,09	\$9.711,45			
Período Medio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *365	\$329.441,70	\$492.122,20	\$411.694,45	50 Días	180 Días	68 Días
	Ventas	\$6.580,45	\$2.730,28	\$5.973,56			
Rotación de Cartera	Ventas	\$6.580,45	\$2.730,28	\$5.973,56	\$7,29	\$2,03	\$5,30
	Cuentas por Cobrar	\$902,58	\$1.348,28	\$1.127,93			
Apalancamiento	Activo Total	\$31.045,75	\$26.757,48	\$25.085,72	\$1,45	\$1,69	\$1,63
	Patrimonio	\$21.430,08	\$15.858,39	\$15.374,27			
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total	\$9.615,67	\$10.899,09	\$9.711,45	\$0,45	\$0,69	\$0,63
	Patrimonio	\$21.430,08	\$15.858,39	\$15.374,27			
Rotación de Ventas	Ventas	\$6.580,45	\$2.730,28	\$5.973,56	\$0,21	\$0,10	\$0,24
	Activo Total	\$31.045,75	\$26.757,48	\$25.085,72			
	Activo Total	\$31.045,75	\$26.757,48	\$25.085,72			
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta	\$1.385,45	\$-326,14	\$413,05	\$0,21	\$-0,12	\$0,07
	Ventas	\$6.580,45	\$2.730,28	\$5.973,56			

Fuente: tomado a partir de KIPA (2019)

Por lo tanto, al existir una disminución significativa de la rentabilidad en el periodo 2021, y pérdida en el período 2020, se detecta dificultades al alcanzar y mantener un nivel de liquidez óptima, lo que ocasiona futuras problemáticas al asumir o contraer obligaciones con terceros.

Sin embargo, el estudio del índice de apalancamiento, resultar mayor de uno en los tres períodos 2019, 2020 y 2021, esta es la razón, por la cual, es procedente para KIPA recurrir a financiamiento externo, se corrobora el hecho de que los activos y el patrimonio de la empresa logran sostener los pasivos.

Además, se concluye que la empresa demanda replantear políticas de cobro, se evidencia un tiempo muy prolongado al cobrar y efectivizar las obligaciones

pendientes con sus clientes, lo que, involucrada la rotación de cartera, la misma va acorde a los actuales manejos de cobranza de la empresa.

En cuanto, a la entrevista (ver anexo 4) que, se realiza a la gerente propietaria de la PYME KIPA Ing. Verónica Cruz, se aborda los puntos críticos que aparecen en situaciones emergentes y que tienen una mayor afectación a la operatividad de la organización, además, se indaga sobre la perspectiva de cambio y adaptación para recuperar la eficiencia y solidez empresarial, por lo que, se obtiene lo siguiente:

Con respecto, a la primera pregunta, se concluye que KIPA organizacionalmente no está debidamente preparada para afrontar una situación emergente, a pesar del alto riesgo que existe en el Ecuador y principalmente el sector sierra centro donde, se desenvuelve la empresa, de enfrentar la probabilidad de cambios climáticos que afecten la producción agrícola (materia prima del negocio), desastres naturales, erupciones volcánicas, emergencias sanitarias, humanitarias, conflictos políticos, bélicos entre otros, que generan inestabilidad empresarial, comercial y económica, se torna imprescindible diseñar una gestión que guíe el accionar de todos los miembros de la institución.

Por otra parte, la segunda pregunta hace alusión a cómo, se maneja financieramente la empresa, si existió recorte de gastos o personal durante la crisis sanitaria, esto con fin de analizar la restructuración organizativa actual y su impacto económico en la empresa, donde, se conoce lo siguiente:

En definitiva, existió un recorte paulatino de sueldos, lo que conllevó a que la mayoría de cargos administrativos y operativos rondan el valor de un salario básico unificado de aquel año que asciende a \$400,00, esta medida no pudo sostenerse por lo que, se instauro el pago a sus empleados por horas, lamentablemente las alternativas optadas no fueron suficientes y, se toma la decisión de prescindir de los servicios de tres empleados; dos operarios del área de producción y un agente de ventas, al reducir los costos operativos de producción y mantener sus clientes fijos KIPA logra cumplir con sus obligaciones financieras.

La tercera pregunta indaga que estrategias de gestión son aplicadas actualmente para enfrentar la crisis sanitaria, se evidencia las siguientes:

- Realizar un cambio en la imagen corporativa y adecuación de instalaciones que siga los mecanismos de bioseguridad, la optimización de los recursos en todas las áreas de la empresa, se realizó alianzas con otros emprendimientos para desarrollar nuevos productos como: combos nutricionales, y también, para regalos en los días de la amistad, día de la madre, padre, navidad, entre otros.

Por otra parte, al realizar el cuarto cuestionamiento sobre, si a criterio de la gerente, se maneja adecuadamente la gestión empresarial en tiempos emergentes, la respuesta es un “no” categórico, el proceso de toma de decisiones ya no es planificado, todas las acciones y estrategias que permiten la consecución de sus objetivos anteriores son obsoletas para enfrentar la realidad empresarial actual, por lo que son incumplidas y, se intentan tomar medidas inmediatas que solo, se enfocan en subsistir e impedir cerrar el negocio.

Al solicitarle una jerarquización de los aspectos empresariales que al criterio de la gerente corresponde brindarle prioridad porque rigen significativamente en la gestión del negocio, se determinó que:

En primer lugar, se encuentra el ejecutar las acciones que permiten agregar valor a sus productos y marca, seguido por la reestructuración de objetivos estrategias y procesos internos, posteriormente, se concluye que la empresa requiere contar con estabilidad financiera y, finalmente, el incursionar en nuevos mercados.

En relación, al desarrollo de la pregunta final acerca de ¿cuáles son los nuevos objetivos que busca la empresa en la actualidad?, se identifican los siguientes parámetros:

1. Mejoramiento de la gestión empresarial del negocio, que incluyan: estrategias y procesos que contribuyan a la correcta toma de decisiones, especialmente al atravesar situaciones emergentes.
2. Adicionalmente, se busca la permanencia de la empresa en el mercado, se enfoca en la búsqueda de nuevos clientes y espacios de promoción fuera de Riobamba.
3. Del mismo modo, se desea alcanzar el mejoramiento de los productos para posteriormente alcanzar certificaciones como la agricultura familiar campesina (AFC) y Buenas prácticas agrícolas.
4. Además, de expandir el área de producción con infraestructura vanguardista.

Una vez, que finaliza la entrevista a la gerente de KIPA, se prosigue con la entrevista al Ing. Mesías Chacha (ver anexo 5), de profesión ingeniero en industrias alimentarias, responsable de la elaboración y desarrollo de productos de la empresa a quien, se le plantean las siguientes interrogantes:

Al preguntar de qué forma la situación emergente afectó la gestión del departamento de producción, se analiza que, la producción de la materia prima en el campo fue desalentadora, por las medidas restrictivas no fue posible cosechar a tiempo.

En cuanto, a la transformación del producto al no existir pedidos, se detuvo en un porcentaje la producción, lo que ocasiona el incumplimiento de las metas trazadas, únicamente, se elaboraba los pedidos fijos que tiene la empresa para la distribución a los principales supermercados de la ciudad de Riobamba, actualmente, no se produce los volúmenes habituales y las maquinarias trabajan al 70% de su capacidad.

En lo referente, a la siguiente pregunta sobre cuál es el replanteamiento de objetivos del departamento de producción para afrontar las consecuencias de la situación emergente como la pandemia, se expresa tan solo dos aspectos, la modificación del modo de operación, donde, se producen derivaciones de los productos originales con total apego a las directrices financieras y comerciales

emitidas en este tiempo emergente de austeridad empresarial y el énfasis en el control del proceso productivo desde el seguimiento de cultivos y la capacitación a proveedores.

A continuación, se desarrolla la pregunta tres, misma que cuestiona si, se desarrollan procesos de innovación dentro del área productiva, para lo cual, el entrevistado hace mención a que la pandemia sirvió para ver otras oportunidades de negocio y creación de nuevos productos complementarios lo que permite competir, porque cada día, se crea copias del mismo producto sin ofrecer un *plus*.

La siguiente interrogación trata sobre la actual relación con los productores proveedores de la empresa, para lo cual, se indica que la obtención de la materia prima es un proceso delicado que tuvo sus complicaciones en el momento de la pandemia, no se concretaron la realización de visitas de control a los cultivos a causa de las restricciones de movilidad en el país, lo que ocasiona pérdida de siembras, actualmente las visitas de evaluación son periódicas para asegurar la cosecha de granos de calidad (quinua y amaranto).

Con respecto al diálogo que, se realizó a la Ing. Mónica Chalán jefe de área de comercialización (ver anexo 6), con quien, se aplicó una entrevista no estructurada donde, se abordó la temática efectos comerciales causados por la situación emergente, se concluye los siguientes criterios:

- La disminución de ventas por cuatro meses consecutivos planteó la posibilidad a la directiva de cerrar el negocio.
- A pesar del alto riesgo de pérdida no existió variación en el precio de los productos.
- Afortunadamente la empresa, se sostuvo financieramente gracias a que los supermercados y puntos de venta autorizados nunca dejaron de comercializar la marca.
- Se crea una campaña de comercialización y distribución donde, se mantuvo una relación directa con los clientes habituales por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos.

- Actualmente, se usa las redes sociales como plataforma promocional que activa el negocio y, se implementa alternativas de innovación como mejorar empaques, imagen corporativa de los productos funcionales.
- Se participa continuamente en ferias de comercialización impulsadas por instituciones públicas y privadas.
- Todos los productos poseen estándares de calidad que garantiza frente a otras instituciones el origen orgánico y la distribución por un canal directo al consumidor.

Con los criterios vertidos en las entrevistas a la gerente y jefes departamentales de la empresa KIPA, se determina una tendencia en la necesidad de una reestructuración de la gestión empresarial enfocados a afrontar los nuevos desafíos provocados por la situación emergente, lo que, se conjetura en base a las siguientes conclusiones:

- El personal no conoce con precisión cuáles son sus objetivos a corto mediano y largo plazo, en KIPA laboran sin el planteamiento de nuevos planes o estrategias de gestión empresarial, el antiguo modelo de negocio no contempla los factores que conlleva una situación emergente.
- La gerencia considera que el diseño de un nuevo modelo de gestión, demanda abordar aspectos importantes como generar valor, planteamiento de estrategias y procesos internos, ayuda a la conseguir estabilidad financiera, y apertura a nuevos mercados.
- La toma de decisiones, se basa en los resultados del indicador de rentabilidad, sin tomar en consideración otros parámetros de igual relevancia.
- En necesario fortalecer la gestión de todas las áreas empresariales, mediante la aplicación de herramientas formativas, tecnológicas e innovadoras que permita recuperar los niveles de posicionamiento y competitividad en el mercado.

Finalmente, mediante la recopilación de la información expuesta anteriormente, se elabora la matriz FODA, con el fin de clasificar los elementos hallados en fortalezas

debilidades amenazas y oportunidades, lo que brinda en síntesis mayor claridad del análisis situacional de la organización (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz FODA de la PYME KIPA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	F1. Materia prima de calidad, seleccionada a través de la creación de una red de productores e inspecciones de campo periódicas.	D1. No cuenta con objetivos estratégicos definidos enfocados en enfrentar la situación emergente.
	F2. Mano de obra eficiente mediante la realización de capacitaciones a los empleados.	D2. Disminución significativa de ventas y por ende de ingresos.
	F3. Alto nivel de satisfacción al cliente al través de la excelencia de servicio que, se brinda.	D3. Disminución de volúmenes de producción.
	F4. Productos nutricionalmente garantizados mediante certificaciones orgánicas.	D4. Poca difusión, publicidad y promoción, de la marca y los productos que oferta la empresa.
	F5. Seis puntos de venta en los principales centros comerciales de la ciudad de Riobamba.	D5. Dificultad para cobrar las ventas a crédito.
	F6. Maquinaria de punta que permite eficiencia en los procesos de producción.	D6. Inestabilidad del mercado.
		D7. Inadecuada toma de decisiones dentro la gestión administrativa.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	O1. Expandir el mercado, con la apertura de sucursales a nivel local, provincial y nacional.	A1. Medidas Restrictivas sanitarias por parte del gobierno que impiden la reactivación comercial.
	O2. Alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas a nivel nacional.	A2. Competencia directa misma que oferta productos a menor precio.
	O3. Implementar nuevas formas de promoción, comercialización y distribución.	A3. Existencia de productos sustitutos que hacen que disminuyan las ventas.
	O4. Participación comercial en ferias de emprendimiento a nivel nacional.	A4. Inestabilidad económica que el país atraviesa en la actualidad.
	O5. Programas de financiamiento para PYMES impulsados por el gobierno nacional y las instituciones financieras.	A5. Disminución del poder adquisitivo de la población.
	O6. Nuevos programas de capacitación que permita al personal mejorar capacidades y obtener especializaciones.	A6. Incremento de costos de materia prima.
	O7. Existencia de nueva maquinaria de alta gama en el mercado, que mejore niveles de rendimiento productivos.	

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, una vez expuesto la matriz FODA, se concluye que KIPA pose fortalezas enfocadas en la calidad de sus productos y servicios, además, de la

existencia de personal sumamente calificado en cada área institucional, mientras que sus principales debilidades, se centran en la incertidumbre y efectos adversos que causa atravesar por una situación emergente, como el descenso en los ingresos y de los niveles de producción habituales.

Si, se analiza la mayor amenaza que enfrenta la organización, sin duda es el hecho de no sobrellevar la volatilidad del mercado y los retos competitivos requeridos actualmente, la existencia de productos sustitutos y principalmente la disminución del poder adquisitivo de los clientes produce un alto riesgo de decadencia empresarial por lo que es necesario adquirir la capacidad de conseguir un equilibrio entre sus capacidades internas y la situación externa.

Además, de plantear estrategias que ayuden a identificar y aprovechar oportunidades como explorar nuevos segmentos y puntos de comercialización, propender a concretar alianzas estratégicas o inversiones en maquinaria y tecnología de vanguardia, opciones que potencian el valor empresarial y asegura un lugar y continuidad en el mercado.

3.2. Argumentación de la idea científica a defender

El modelo “MGEDARS”, propuesto en esta investigación, integra una estructura flexible, con consistencia lógica entre sus componentes, además, de suministrar un conjunto de instrumentos necesarios para la correcta gestión y posterior toma de decisiones directivas, que coadyuvan con el fortalecimiento empresarial, los elementos que lo conforman, se desarrollan con base a las necesidades gerenciales y del mercado, además, de considerar los riesgos y consecuencias que generan las situaciones emergentes.

Cabe señalar que, AON Empower Results (2020) identifica los escenarios emergentes como pandemias, desastres naturales, conflictos bélicos entre otros, sin embargo, estos no son considerados entre los principales riesgos de las organizaciones en Latinoamérica, y que, a pesar de ser peligros y estar plenamente identificados, no son priorizados por las instituciones.

Con base a lo expuesto, la aparición de escenarios emergentes evidencia la falta de preparación de las empresas para abordar, afrontar y superar los efectos adversos, especialmente las PYMES, muestran mayor dificultad en dar respuestas oportunas a las consecuencias de las emergencias, por lo que, gran parte de estas organizaciones obtienen continuamente resultados que producen un impacto negativo en el rendimiento de los negocios, es por tal motivo, que “MGEDARS”, responde a la idea científica a defender: que el modelo de gestión estratégico contribuye a mejorar el accionar de las empresas en situaciones emergentes.

En tal contexto, este instrumento, se enfoca en el direccionamiento estratégico empresarial para afrontar situaciones emergentes, el diseño concuerda con propuestas exitosas para el desenvolvimiento organizacional en emergencias, se toma como referencia principalmente estudios publicados por la CEPAL que formula procedimientos de transformación empresarial para afrontar situaciones emergentes (CEPAL, 2021). Y también, el análisis de la evolución estratégica europea para condiciones emergentes (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

Si bien, otros enfoques de gestión para PYMES, como el que advierte Aguirre et al. (2021) donde analiza la realidad de los emprendimientos ecuatorianos o aquel modelo que sugiere Arruñada (2021), muestran una característica común, misma que plantea un sistema de adaptación donde la resiliencia, es decir, sumar esfuerzos para obtener la capacidad de adaptarse y enfrentar las situaciones adversas, asumida por los miembros de la organización es el principal objetivo y eje del desarrollo institucional.

En tal sentido, se comparte, el criterio de que la resiliencia es fundamental para afrontar situaciones desfavorables, brinda alternativas de acción en momentos críticos, sin embargo, se considera que la excesiva centralización de esta habilidad en la dirección empresarial es contraproducente, puesto que, a largo plazo repercute negativamente en la gestión institucional, y conllevar a que, tanto

directivos y empleados persigan objetivos inalcanzables, se pierda el horizonte real de la capacidad y potencial empresarial.

Si bien, el modelo propuesto “MGEDARS” recopila componentes concurrentes de once modelos anteriormente expuestos y, además, toma a la resiliencia institucional como un medio presente y transcendental para el mejoramiento institucional, no la establece como el fin principal, el objeto primordial es la mejora de la gestión y continuidad operativa ante cualquier tipo de contextos emergentes, a través de una planificación y direccionamiento bien estructurada donde, se contemple la ocurrencia de circunstancias de emergencias presentes y futuras.

Por consiguiente, “MGEDARS” cumple con su finalidad y sugiere la aplicación de herramientas gerenciales que coadyuvan con el fortalecimiento de procesos eficientes de diagnóstico y evaluación de riesgos para posteriormente aplicar instrumentos administrativos que facilitan el planteamiento de estrategias para cada área funcional de la institucional.

Cabe señalar que, se enfatiza la capacitación constante a directivos y empleados de la organización para lograr el desarrollo de aptitudes y habilidades tanto técnicas, y operativas enmarcados en situaciones emergentes como dominio de planes de acción, inteligencia emocional y liderazgo.

Simultáneamente, otro aspecto distintivo del modelo, como, se expuso con anterioridad es la flexibilidad y la construcción de una cultura de innovación e investigación y desarrollo mediante el uso de tecnologías de vanguardia, específicamente la transición de todos los procesos internos y comerciales convencionales a la digitalización institucional lo que incluye la adecuación de los canales de venta y de comunicación cuyo propósito, se centra en facilitar el trabajo diario, así como la globalizar de la marca.

En definitiva, el modelo “MGEDARS” procura determinar y contrarrestar los principales efectos que en general las situaciones emergentes producen a nivel empresarial, históricamente, se evidencia que la mayor parte de circunstancias de este tipo interrumpen el desenvolvimiento de las actividades institucionales, por lo

cual, esta herramienta plasma sugerencias de estrategias para que cada área departamental logre superar la inestabilidad emergente, mejore la capacidad de acción y por ende, la gestión corporativa.

CONCLUSIONES

- La sistematización de fundamentos teóricos mediante la bibliografía y el análisis del estado del arte y la práctica, logra identificar los fundamentos teóricos de planificación, gestión estratégica, procesos administrativos, y rendimiento empresarial, conceptos que establecen una base científica para el óptimo desarrollo de la investigación.
- El diagnóstico del estado situacional de la organización a través del empleo de varias herramientas administrativas como la realización de entrevistas a los jefes departamentales y gerente de la organización permite definir y delimitar el rumbo estratégico deseado que posteriormente sería plasmado dentro del modelo propuesto. y simultáneamente identifica, analiza elementos y factores empresariales tanto internos como externos, donde, se concluye que la gestión institucional aplicada previo a esta investigación no brinda las garantías necesarias de seguridad, eficiencia y principalmente de rendimiento empresarial, lo que constituye un alto riesgo de comprometer la estabilidad administrativa y financiera de KIPA.
- La identificación de los componentes de un modelo de gestión aporta un direccionamiento estratégico a la empresa KIPA, al momento de afrontar situaciones emergentes presentes y futuras, propone estrategias a corto, mediano y largo plazo que contribuyen a la consecución de objetivos institucionales, mantener la rentabilidad, competitividad y confianza de los clientes internos y externos, se convierte en un instrumento de gestión, que busca el fortalecimiento organizacional todos los áreas funcionales, facilita y mejora el proceso de la toma de decisiones, el desempeño laboral y estabilidad institucional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el modelo de gestión propuesto, el cual, permite desempeñar una adecuada gestión empresarial, recuperar el posicionamiento de la marca institucional y de los productos dentro del mercado, además, de facilitar la toma de decisiones encaminadas al crecimiento sostenible de la organización.
- Se sugiere instaurar análisis comparativos a los planes de inversión a corto y largo plazo además, de niveles de, eficiencia y eficacia frente a las demás PYMES que tienen el mismo giro de negocio que KIPA, de esta forma, se obtiene un monitoreo periódico del accionar de la competencia.
- Se propone contar con una provisión adecuada de productos terminados en las perchas comerciales, esto garantiza que la marca no salga de la mente del consumidor y así, no ser remplazados con otras empresas o productos sustitutos.
- Se aconseja difundir los resultados alcanzados una vez puesta en marcha la implementación del modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Cusihamán, R. (2018). *Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos*. *Industrial Data*, 21(2), 25. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600>.
- Alarcón Quinapanta M. (2019) *Modelo de evaluación del Talento Humano en la Responsabilida Social*. Tesis Doctoral. Matanzas Cuba.
- Amaya Jiménez, C. V. (2020). *Desafíos Empresariales y Habilidades Gerenciales En Época de Pandemia*. 31.
- Amnuska, V. (2020). *La Comunicación como medio de retroalimentación en la Administración de Empresas Ciencias Sociales* Artículo Científico January 2018. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2018.3.2.febrero.93-103>.
- Arruñada, Ángel, B., & Bermejo. (2021). Fedea Policy Papers - 2021/05 Grupo de Trabajo Mixto Covid-19 *¿Cómo ayudar a las empresas en la crisis del Covid?**.
- AON Empower results. (2020). Estudio dic 2020. *Analítica de las Prioridades de Riesgos y Resiliencia para un futuro Post-Covid, 2020*.
- Ávila, P., Mendoza, A., Meza, J., & Zambrano, M. (2018). *Análisis del enfoque de la gerencia estratégica*. III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI, 76–90. <https://cutt.ly/9dPFU24>.
- Batista Castillo, A., & Guacari Villalba, W. D. (2018). *Gestión Empresarial Y Competitividad En Las Mipymes Del Centro Comercial Nueva Colombia De La Ciudad De Cartagena*. *Revista INNOVA ITFIP*, 3(0), 76–82.
- Bolsa de valores de Quito. (2021). *Registro de emisores y valores inscritos empresas*. Bolsa de Valores De Quito,2021.

- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 119. [http:// www. eumed. net/ libros/ img/ portadas/1665.pdf](http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf).
- Church, R. (1994). *Historia de la empresa: contenido y estrategia*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 4, 253–253. <https://doi.org/10.5209/CESE.11797>.
- De Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). *The business model innovation and lean startup process supporting startup sustainability*. Procedia Computer Science, 181(2019), 93–101. [https:// doi. org/ 10. 1016/ j. procs. 2021.01.106](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.106).
- Esteves, A. (2020). *El impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo de Ecuador*. Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública, 7(2), 35–41. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2020.4875>.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019).: *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*. 2019(M).
- Fuster, D. E. (2019). 3. Investigación cualitativa: *Método fenomenológico hermenéutico*. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201–229. [http:// dx. doi. org/10.20511/pyr2019.v7n1.267](http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267).
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. *Espacios*, 38(52).
- Hintze, J. (2005). *Control y Evaluación de Gestión y Resultados. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 1, 27–58. [https:// doi. org/ 10.14409/da.v1i1.1162](https://doi.org/10.14409/da.v1i1.1162).
- Ibáñez Jiménez Paula Pilar. (2017). *Control estratégico*. Universidad de Castilla-La

Mancha Trabajo Fin de Grado Trabajo Fin de Grado. 1–55.

Kharrazi, A. (2018). *Resilience*. Encyclopedia of Ecology, 15(2), 414–418. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-409548-9.10751-1>.

Kipa, a. (2017). *Filosofía institucional*. Riobamba chimborazo : kipa amaranto

Kipa, a. (2021). *Reporte financiero*. Riobamba chimborazo : kipa amaranto.

Kognisi, P. K., Risiko, P., Jenis, D. A. N., Bidori, F., Puspitowati, L. I. dan I., Wijaya, I. G. B., Alifah, U., Artikel, I., Paedagoria, S. N., Anwar, I., Jamal, M. T., Saleem, I., Thoudam, P., Hassan, A., Anwar, I., Saleem, I., Islam, K. M. B., Hussain, S. A., Witcher, B. J., ... alma. (2021). *ANÁLISIS PESTEL EN EL IMPACTO DEL COVID-19*. Industry and Higher Education, 3(1), 1689–1699. <http://journal.unilak.ac.id/index.php/JIEB/article/view/3845%0Ahttp://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/1288>.

Martínez, A. M. (2015). *Análisis horizontal y vertical de estados*. Actualidad Empresarial, 326(VII), 326–327.

Mata, F. X., Mata, D. A., & Terranova, J. E. (2020). *Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas*. Polo del Conocimiento, 5(03), 1033–1053. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1539>.

Mejia, F. (2019). *Propósitos organizacionales como alternativa a los problemas que proponen los modelos Canvas y Lean Canvas*. Innovar, 29(72), 31–40. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>.ENLACE.

Mero-Vélez, J. M. (2018). *Empresa, administración y proceso administrativo*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(8), 84–102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>.




- Miller, J. L. C., & Chico, J. S. M. (2020). *Posibles efectos del Coronavirus en la economía mundial. Instituto Ricardo Dominguez Belisario Senado de la República*, 0, 8.
- Mosquera Choco, E. O., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). *Estrategias Administrativas y Financieras: herramientas clave para una gestión eficiente. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 32. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.371>.
- Organización de las Naciones Unidas, O. (2020). *El impacto del Covid-19 en los pueblos indígenas de América Latina-Abya Yala. publicación de las Naciones Unidas - ONU*, 1–87. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46543>.
- Organización Internacional de Trabajo. (2020). *Prevención y mitigación de COVID-19 en el trabajo para Pequeñas y Medianas Empresas. En Oti*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_753623.pdf.
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). *Las Pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del Pib Pymes al Pib total. Espacios*, 38, 11. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>.
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Revista de la Facultad*, 9(1), 17–20. https://tesisfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf.
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). *Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. 3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 05(01), 29–46. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>.
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). *Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1–22.




<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>.

Vergara, O. (2019). Marketing Responsable: *Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones*. *Journal Management & Business Studies*, 1, 44–74. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.292>.

ANEXOS

ANEXO 1: RUC de la empresa

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		PERSONAS NATURALES	
			
NÚMERO RUC:	0903368010001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	CRUZ GUAMAN VERONICA FERNANDA		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
PEC. NACIMIENTO:	01/11/1981	PEC. INICIO ACTIVIDADES:	04/05/2007
PEC. INSCRIPCIÓN:	04/05/2007	PEC. ACTUALIZACIÓN:	03/10/2020
PEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		PEC. FIN DE ACTIVIDADES:	17/11/2018
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
046201181 VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (GRANOS)			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: DIODENES PAREDES Número: 5% Intersección: LUIS DE RIVERA Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA UNIVERSIDAD UNIANDES, CASA DE DOS PISOS EN OBRA GRIS Teléfono: 032501107 Email: vefezuz1321@gmail.com Celular: 0992901024			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* DECLARACIÓN DE IVA			
<p>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.</p> <p>Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costo y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligadas a llevar contabilidad, constituyéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RUSE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.</p> <p>Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera trimestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</p>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	ZONA 3: CHIMBORAZO	CERRADOS	1
			
Código: RIMRUC2020003294338			
Fecha: 15/11/2020 14:08:51 PM			

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		
	NÚMERO RUC:	0903369010001	
APELLIDOS Y NOMBRES:	CRUZ GUAMAN VERONICA FERNANDA		
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
<hr/>			
No. ESTABLECIMIENTO: 002	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 07/02/2008	FEC. CIERRE: 31/12/2014
NOMBRE COMERCIAL: KOPA	FEC. CIERRE: 31/12/2014	FEC. RENICIO: 17/11/2018	
ACTIVIDAD ECONOMICA: 046201101 VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (GRANOS) 048903002 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.			
DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOSAMBA Parroquia: VELASCO Calle: DIEGOÑES PAREDES Interseccion: LUIS DE RIVERA Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA UNIVERSIDAD UNIANDES. CASA DE DOS PISOS COLOR TOMATE Telefono Domicilio: 032608240 Celular: 0992901024 Email: vefetur1321@gmail.com Email principal: vefetur1321@gmail.com			
<hr/>			
No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 04/05/2007	FEC. CIERRE: 11/08/2008
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE: 11/08/2008	FEC. RENICIO:	
ACTIVIDAD ECONOMICA: VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA. ELABORACION Y VENTA DE PASTELES. ELABORACION Y VENTA DE PAN, PANECILLOS FRESCOS. ELABORACION Y VENTA DE HARINA PARA PANADERIA Y PASTERIA. ELABORACION Y VENTA DE GALLETAS, BIZCOCHOS DULCES O SALADOS. PRODUCCION Y VENTA DE SEMOLAS Y GRANULOS DE CEREALES DE: TRIGO, CENTENO, AVENA, MAIZ Y OTROS CEREALES.			
DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOSAMBA Parroquia: VELASCO Calle: ORCZCO Numero: 24-85 Interseccion: 44 Referencia: DIAGONAL A LA LUBRICADORA WASHOS Telefono Domicilio: 032903008 Email principal: vefetur1321@gmail.com			
			
Código: RIMRUC2020003294338			
Fecha: 15/11/2020 14:08:11 PM			

ANEXO 2: Análisis financiero vertical periodos 2019,2020,2021

KIPA							
Análisis Financiero Vertical							
Del 1ero de enero del 2019/2020/2021 al 31 de diciembre del 2019/2020/2021							
Código	Cuenta	Valor 2019	Análisis Vertical	Valor 2020	Análisis Vertical	Valor 2021	Análisis Vertical
1	Total Activo	\$31.045,75	100%	\$26.757,48	100%	\$25.085,72	100%
1.1	Total Activo Corriente	\$9.945,38	32,03%	\$7.783,12	29,09%	\$8.109,29	32,33%
1.1.1	Caja Bancos	\$2.180,21	7,02%	\$1.736,45	6,49%	\$1.833,20	7,31%
1.1.1.1	Caja Chica	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
1.1.1.2	Banco Pacífico	\$1.649,86	5,31%	\$1.381,23	5,16%	\$1.450,79	5,78%
1.1.1.3	COAC Riobamba Ltda.	\$530,35	1,71%	\$355,22	1,33%	\$382,41	1,52%
1.1.2	Cuentas por Cobrar	\$902,58	2,91%	\$1.348,28	5,04%	\$1.127,93	4,50%
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar	\$902,58	2,91%	\$1.348,28	5,04%	\$1.127,93	4,50%
1.1.2.2	Anticipo Varios	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
1.1.2.3	(-) Provisión para cuentas por cobrar	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
1.1.3	Inventarios	\$6.862,59	22,10%	\$4.698,39	17,56%	\$5.148,16	20,52%
1.1.3.1	Materia prima	\$2.569,00	8,27%	\$1.568,00	5,86%	\$1.712,96	6,83%
1.1.3.2	Productos en proceso	\$1.560,59	5,03%	\$368,14	1,38%	\$621,25	2,48%
1.1.3.3	Productos terminados	\$2.387,00	7,69%	\$2.617,25	9,78%	\$2.518,42	10,04%
1.1.3.4	Materiales y suministros	\$346,00	1,11%	\$145,00	0,54%	\$295,53	1,18%
1.1.4	Otros Activos a Corto Plazo	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
1.2	Total Activo Largo Plazo	\$21.100,37	67,97%	\$18.974,36	70,91%	\$16.976,43	67,67%
1.2.1	Total Activos Fijos	\$21.100,37	67,97%	\$18.974,36	70,91%	\$16.976,43	67,67%

1.2.1.1	Muebles y Enseres	\$354,57	1,14%	\$336,84	1,26%	\$319,11	1,27%
1.2.1.2	Equipo de Computo	\$600,00	1,93%	\$506,30	1,89%	\$339,22	1,35%
1.2.1.3	Maquinaria y Equipo	\$20.145,80	64,89%	\$18.131,22	67,76%	\$16.318,10	65,05%
1.2.1.4	(-) Depreciación Maquinaria y equipo	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
1.2.1.5	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
1.2.1.6	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación y Software	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
2	Total Pasivo	\$9.615,67	100%	\$10.899,09	100%	\$9.711,45	100%
2.1	Total Pasivo Corriente	\$9.615,67	100,00%	\$10.899,09	100,00%	\$9.711,45	100,00%
2.1.1	Cuentas por Pagar	\$9.615,67	100,00%	\$10.899,09	100,00%	\$9.711,45	100,00%
2.1.1.1	Proveedores	\$1.146,20	11,92%	\$3.276,57	30,06%	\$2.851,18	29,36%
2.1.1.2	Préstamos bancarios	\$8.469,47	88,08%	\$7.622,52	69,94%	\$6.860,27	70,64%
2.1.1.3	Otras Provisiones	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
2.1.2	Otras Cuentas por Pagar	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
2.1.3	Provisiones	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
3	Patrimonio Total	\$21.430,08	100%	\$15.858,39	100,00%	\$15.374,27	100,00%
3.1	Capital	\$20.044,63	93,54%	\$15.532,25	97,94%	\$14.961,22	97,31%
3.1.1	Capital	\$20.044,63	93,54%	\$15.532,25	97,94%	\$15.787,32	102,69%
3.2	Reserva Legal	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
3.3	Utilidad /pérdida del ejercicio	\$1.385,45	6,46%	-\$326,14	1,22%	\$413,05	1,65%
	Total Pasivo y Patrimonio	\$31.045,75	100%	\$26.757,48	100%	\$25.085,72	100%

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3: Análisis financiero horizontal periodos 2019,2020,2021

KIPA					
Análisis financiero horizontal					
Del 1ero de enero del 2020/2021 al 31 de diciembre del 2020/2021					
Código	Cuenta	Valor 2020	Valor 2021	ANÁLISIS HORIZONTAL	
				VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
1	Total Activo	\$26.757,48	\$25.085,72	-\$1.671,76	-6,25%
1.1	Total Activo Corriente	\$7.783,12	\$8.109,29	\$326,17	4,19%
1.1.1	Caja Bancos	\$1.736,45	\$1.833,20	\$96,75	5,57%
1.1.1.1	Caja Chica	\$0	\$0	\$0,00	-
1.1.1.2	Banco Pacífico	\$1.381,23	\$1.450,79	\$69,56	5,04%
1.1.1.3	COAC Riobamba Ltda.	\$355,22	\$382,41	\$27,19	7,65%
1.1.2	Cuentas por Cobrar	\$1.348,28	\$1.127,93	-\$220,35	-16,34%
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar	\$1.348,28	\$1.127,93	-\$220,35	-16,34%
1.1.2.2	Anticipo Varios	\$0	\$0	\$0,00	-
1.1.2.3	(-) Provisión para cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0,00	-
1.1.3	Inventarios	\$4.698,39	\$5.148,16	\$449,77	9,57%
1.1.3.1	Materia prima	\$1.568,00	\$1.712,96	\$144,96	9,24%
1.1.3.2	Productos en proceso	\$368,14	\$621,25	\$253,11	68,75%
1.1.3.3	Productos terminados	\$2.617,25	\$2.518,42	-\$98,83	-3,78%
1.1.3.4	Materiales y suministros	\$145,00	\$295,53	\$150,53	103,81%
1.1.4	Otros Activos a Corto Plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
1.2	Total Activo Largo Plazo	\$18.974,36	\$16.976,43	-\$1.997,93	-10,53%
1.2.1	Total Activos Fijos	\$18.974,36	\$16.976,43	-\$1.997,93	-10,53%
1.2.1.1	Muebles y Enseres	\$336,84	\$319,11	-\$17,73	-5,26%
1.2.1.2	Equipo de Computo	\$506,30	\$339,22	-\$167,08	-33,00%
1.2.1.3	Maquinaria y Equipo	\$18.131,22	\$16.318,10	-\$1.813,12	-10,00%
1.2.1.4	(-) Depreciación Maquinaria y equipo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
1.2.1.5	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
1.2.1.6	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación y Software	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
2	Total Pasivo	\$10.899,09	\$9.711,45	-\$1.187,64	-10,90%
2.1	Total Pasivo Corriente	\$10.899,09	\$9.711,45	-\$1.187,64	-10,90%
2.1.1	Cuentas por Pagar	\$10.899,09	\$9.711,45	-\$1.187,64	-10,90%
2.1.1.1	Proveedores	\$3.276,57	\$2.851,18	-\$425,39	-12,98%
2.1.1.2	Préstamos bancarios	\$7.622,52	\$6.860,27	-\$762,25	-10,00%
2.1.1.3	Otras Provisiones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
2.1.2	Otras Cuentas por Pagar	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
2.1.3	Provisiones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
3	Patrimonio Total	\$15.858,39	\$15.374,27	-\$484,12	-3,05%
3.1	Capital	\$15.532,25	\$14.961,22	-\$571,03	-3,68%
3.1.1	Capital	\$15.532,25	\$15.787,32	\$255,07	1,64%
3.2	Reserva Legal	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-
3.3	Utilidad /pérdida del ejercicio	-\$326,14	\$413,05	\$739,19	-226,65%
	Total Pasivo y Patrimonio	\$26.757,48	\$25.085,72	-\$1.671,76	-6,25%

ANEXO 4: Entrevista a la Ing. Verónica Cruz gerente propietaria de la PYME

KIPA:



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Tema: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES

Entrevista a la Ing. Verónica Cruz quien desempeña el cargo de gerente propietaria:

Objetivo: La presente entrevista busca identificar los criterios de la gerente de KIPA sobre las repercusiones empresariales al atravesar situaciones emergentes:

1. ¿KIPA está preparada para afrontar una situación emergente?

2. ¿Existió recorte de gastos o personal durante la crisis sanitaria?

3. ¿Qué estrategias de gestión son ejecutadas para combatir los efectos de la crisis sanitaria?

4. ¿Considera usted que, se manejó adecuadamente la gestión administrativa de su empresa durante la pandemia?

5. ¿A su criterio ordene jerárquicamente que aspectos empresariales tienen mayor influencia en la construcción de un nuevo modelo de gestión del negocio?

6. ¿Cuáles son los nuevos objetivos que busca su empresa una vez atravesada la situación emergente y autorizada parcialmente la reactivación económica nacional?

ANEXO 5: Entrevista a la Ing. Mesías Chacha jefe de producción de KIPA



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Tema: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES

Entrevista a la Ing. Mesías Chacha quien desempeña el cargo de JEFE DE PRODUCCION de KIPA

Objetivo: La presente entrevista busca identificar los criterios del jefe de producción KIPA acerca de las repercusiones operacionales y productivas al atravesar situaciones emergentes:

1. ¿De qué manera la pandemia afectó la gestión del departamento de producción de su empresa?

2. ¿Existió un replanteamiento de objetivos, metas, acciones como medida para afrontar las consecuencias de la pandemia?

3. ¿Se desarrolla procesos de innovación en el accionar del departamento de producción con el fin de subsistir en tiempos emergentes?

4. ¿Cómo se maneja actualmente la relación con los proveedores?

ANEXO 6: Entrevista a la Ing. Mónica Chalán jefe de comercialización de KIPA



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA Tema: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES

Entrevista abierta a la Ing. Mónica Chalán quien desempeña el cargo de jefe de comercialización de KIPA sobre la temática efectos comerciales causados por la situación emergente:

Objetivo: La presente entrevista busca identificar los criterios del jefe de comercialización de KIPA acerca de las repercusiones comerciales al atravesar situaciones emergentes:

La disminución de ventas por cuatro meses consecutivos planteó la posibilidad a la directiva de cerrar el negocio, a pesar del alto riesgo de pérdida o de quedarnos con el *stock* de productos en bodegas no existió variación en el precio de los productos, afortunadamente la empresa, se sostuvo financieramente, gracias a que los supermercados y puntos de venta autorizados nunca dejaron de comercializar la marca.

Para ayudar a mejorar las ventas, se crea una campaña de comercialización y distribución donde, se mantuvo una relación directa con los clientes habituales por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos.

Actualmente, se usa las redes sociales como plataforma promocional que activa el negocio y, se implementa alternativas de innovación como mejorar empaques, imagen corporativa de los productos funcionales, gracias a estas campañas, se participa continuamente en ferias de comercialización impulsadas por instituciones públicas y privadas

Todos los productos poseen estándares de calidad que garantiza frente a otras instituciones el origen orgánico y la distribución por un canal directo al consumidor. Como recomendaciones que daría a otras empresas o para afrontar situaciones emergentes como la pandemia y evitar los cierres anticipados de los emprendimientos es el no llegar a la desesperación, ser perseverante y conocer claro cuál es la meta de la empresa, qué se desea y cómo se lo va a hacer. Algo importante es saber competir, cada día, se crea copias del mismo producto y para mantenerse en el mercado hay que saber cuál es el plus de su producto.

ANEXO 7: Cadena de valor KIPA

Actividades de Soporte	<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</p> <p>Adecuación de las instalaciones de la fábrica y local comercial para establecer y cumplir protocolos de emergencia, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción o adecuación de vías de evacuación y áreas seguras que cuenten con la suficiente ventilación ▪ Dotación de botiquines médicos y de suministros de emergencia y seguridad. ▪ Contar con la instalación de alarmas de emergencia y protección de zonas eléctricas. ▪ Implementación de señalética y extintores de incendios. ▪ Eliminar barreras que dificultan el acceso a zonas seguras o vías de evacuación. ▪ Cumplimiento de todo tipo de medidas o requerimientos estructurales adoptados por el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) nacional y cantonal (aforos y permiso de funcionamiento sujetos a vigilancia y control sanitario).
	<p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación de brigadas de emergencias mediante la asignación de responsabilidades tareas y acciones. ▪ Entrenamiento al personal en planes de acción y evacuación frente a emergencias. ▪ Diseño de planes alternativos de trabajo rotativo en caso de situaciones emergentes. ▪ Programas de capacitación al personal en nuevas técnicas de producción, promoción y ventas de la empresa. ▪ Fomento de la responsabilidad social.
	<p>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalización de los procesos administrativos, promoción, comercialización y ventas de los productos mediante el uso de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataformas para reuniones grupales en línea como: <i>Zoom, Google meets, Microsoft teams.</i> ○ Programas para realizar presentaciones, publicaciones, anuncios, infografías y videos tales como: <i>genially, whimsical, canva, y powtoon.</i> ○ Herramientas interactivas para realización de documentos y procesos de retroalimentación operativa como: <i>Google doc, padlet,</i> ○ Manejo para promoción y ventas tales como: redes sociales, sitio <i>web, whatsapp business, telegram,</i> mercado libre. ▪ Establecimiento de sistemas de comunicación alternativos mediante la formación de redes virtuales que sirvan de apoyo en caso de atravesar situaciones emergentes. ▪ Investigación y desarrollo de nuevos productos con el fin de aprovechar el potencial nutricional y demás y beneficios de los granos andinos. ▪ Renovación de imagen institucional por medio de la definición y construcción de una identidad corporativa a través del análisis conceptual de la marca, logotipo, eslogan, línea gráfica, página web, publicaciones en redes sociales y tienda virtual. ▪ Diseño de un plan de adquisición de nueva maquinaria de punta que agilite la producción.
	<p>COMPRAS:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de un software que logre automatizar los procesos de adquisiciones como: elaboración de presupuestos, base de datos de proveedores y la gestión de inventarios, es decir, control de existencias, requerimientos, escases de productos. ▪ Gestionar los escases de materias primas y suministros en tiempos emergentes, mediante la diversificación de proveedores que contemple el análisis de cotizaciones de nuevos prospectos de provisosores. ▪ Asegurar el abastecimiento de suministros de seguridad en caso de emergencias. ▪ Establecer políticas en la supervisión de adquisiciones, que garantice el cumplimiento especificaciones requeridas en tiempos emergentes. 				
Actividades Primarias	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POST VENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de procedimientos de almacenamiento, y conservación de inventarios tales como: Optimización de inventarios mediante el estudio de la demanda efectiva. Análisis del costo de mantención de inventarios, lo que implica costos de almacenamiento, de capital y de riesgo. Control de la existencias y dotación de suministros para contar siempre con capacidad operativa (método ABC, PEPS entre otros). Programar y cumplir plazos de entrega de los pedidos y venta de los mismos. ➤ Cronogramas de mantenimiento de maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alcanzar niveles de producción programados ➤ Control de calidad de los procesos y materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de planes inversión ➤ Evaluación de fuentes de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Campaña publicitaria digitales. ➤ Estudios de mercado. ➤ Cumplimiento de ventas proyectadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de promoción y fidelización de los clientes. ➤ Seguimiento de satisfacción a los clientes.

Fuente: elaboración propia

ANEXO 8: Propuesta estratégica para situaciones emergentes CAME

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores Negativos	Estrategias para corregir debilidades	Estrategias para afrontar amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar el modelo de gestión que considera las estrategias para afrontar las situaciones emergentes, además, de mejorar el proceso de toma de decisiones. ✓ Aumentar las ventas mediante la implementación de la digitalización en el área comercial que permita la incursión a nuevos canales masivos de promoción y venta. ✓ Creación y posicionamiento de nuevos productos que logren abordar nuevos segmentos de mercado. ✓ Diseñar una planificación de producción en base a la oferta que maneja la empresa actualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuación de infraestructura en planta de procesamiento, que respete el distanciamiento social y asegure la integridad física de los empleados, además, de la continuidad de la producción. ✓ Implementar rotulación de bio-seguridad en el local comercial y planta de producción, dotar mascarillas, gel antimaterial y alcohol a todos los trabajadores de la empresa. ✓ Asegurar el uso y la capacitación al personal sobre las medidas de bioseguridad. ✓ Planificar económicamente las inversiones futuras principalmente en la adquisición de nueva tecnología para mejorar la producción y perfeccionar la calidad de los productos. ✓ Asegurar la fidelidad de los clientes mediante la implementación de promociones en los diversos productos ofertados.
Factores Positivos	Estrategias para mantener fortalezas	Estrategias para explotar oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspeccionar la calidad de materia prima a través de seguimientos técnicos desde la siembra hasta la cosecha de los granos andinos. ✓ Incrementar los planes de capacitación al personal de todas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formar alianzas estratégicas con distribuidores mercados y supermercados a nivel nacional. ✓ Participación en ferias de emprendimiento a nivel nacional

	<p>las áreas, lo que proporciona a KIPA empleados calificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir satisfactoriamente con las cantidades y calidad de productos requeridos por los clientes. ✓ Asegurar la obtención y renovación de las certificaciones de los productos y aquellas obtenidas por los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en programas de financiamiento otorgados por BanEcuador. ✓ Proceso de selección y contratación de personal, con el objetivo de garantizar que la empresa cuente con personal especializado en cada área de trabajo.
--	--	---

Fuente: elaboración propia

ANEXO 9: Objetivos propuestos para situaciones emergentes

N°	ÁREA/ASPECTO	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB ESTRATEGIAS DERIVADAS DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES
1	ADMINISTRATIVA	Estructurar procedimientos operativos de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salvaguardar el crecimiento sostenible de la empresa. ✓ Mitigar el impacto de la situación emergente dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación de un comité con profesionales especializados que asesoren según el tipo de emergencia. ▪ Valoración de riesgos legales, administrativos, financieros, operaciones productivos y comerciales. ▪ Implementar el modelo de gestión, que considera las estrategias para afrontar las situaciones emergentes que mejoran el proceso de toma de decisiones.
2	FINACIERA	Asegurar la solvencia financiera de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener los resultados de los indicadores financieros. (liquidez y rentabilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar plan de priorización de gastos y modificación de presupuestos. ▪ Planificar económicamente las inversiones futuras principalmente en la adquisición de nueva tecnología para mejorar la producción ▪ Participar en programas de financiamiento otorgados

				<p>por BanEcuador y demás ayudas gubernamentales y privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir periodo de cobro en cuentas por cobrar
3	TALENTO HUMANO	Potenciar el desempeño de los empleados al ejecutar las actividades y funciones diarias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un plan de operación con horarios rotativos tanto virtual como presencial en caso de regresar al confinamiento. ▪ Aplicar programas de capacitación al personal sobre las medidas de bioseguridad y temas actuales, especializados e inherentes a su cargo. ▪ Incrementar los planes de capacitación al personal de todas las áreas, lo que proporciona a KIPA empleados calificados. ▪ Proceso de selección y contratación de personal, para garantizar que la empresa cuente con personal especializado en cada área de trabajo
4	PROVEEDORES	Diversificar de proveedores de materia prima (granos andinos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición de riesgos operativo por escases de suministros. ✓ Incremento en la red de productores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración y segmentación de proveedores existentes en el mercado. ▪ Delimitar proceso de evaluación de calidad de

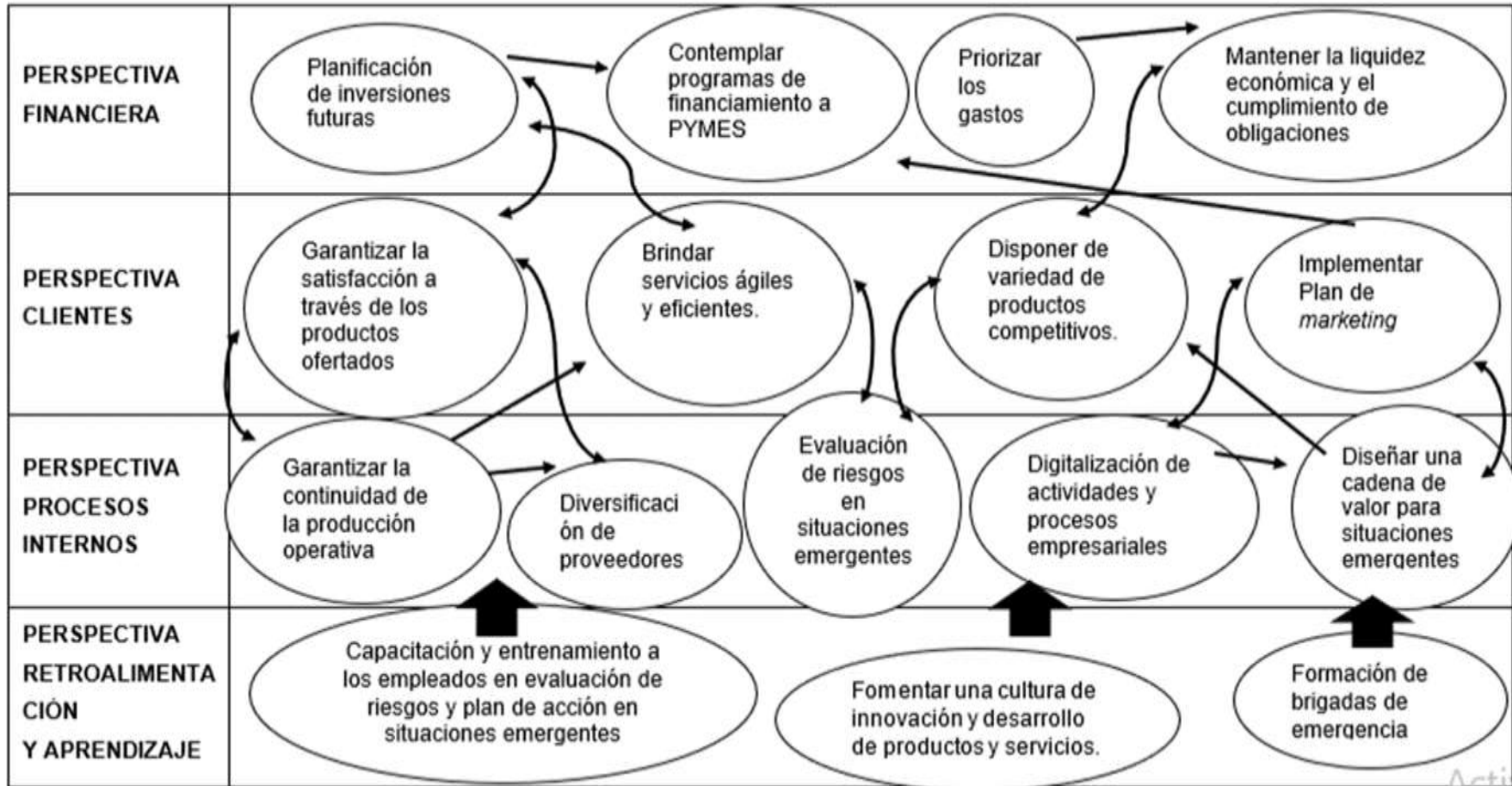
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar el desabastecimiento de materia prima para producción. 	<p>productos y servicios de nuevos proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de cronograma de los tiempos de entrega de los proveedores. ▪ Plan de continuidad de proveedores. ▪ Formar alianzas y acuerdos con proveedores a nivel nacional e internacional.
5	PRODUCCIÓN	Optimizar de procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar la continuidad de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Re estructurar un plan de producción en base a la oferta que maneja la empresa actualmente. ▪ Inspeccionar la calidad de materia prima a través de seguimientos técnicos desde la siembra hasta la cosecha de los granos andinos. ▪ Cumplir satisfactoriamente con las cantidades y calidad de productos requeridos por los clientes.
6	COMERCIALIZACIÓN	Diseñar un plan de <i>marketing</i> que contenga estrategias digitales de promoción, comercialización y distribución de los productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Extender la exposición, reconocimiento y posicionamiento de la marca. ✓ Ampliación de la cartera de clientes. ✓ Maximizar las ganancias económicas a través del incremento de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de imagen corporativa en sitios <i>web</i>. ▪ Presencia de la empresa KIPA en redes sociales: <i>Facebook, Instagram, tiktok etc.</i> ▪ Comercializar productos a través de plataformas

			<p>✓ Asegurar la fidelidad de los clientes mediante la implementación de promociones en los diversos productos ofertados</p>	<p>digitales como WhatsApp <i>business</i> mercado libre Instagram, Facebook.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de productos puerta a puerta a nivel cantonal o vía <i>courier</i> o servicios de mensajería a nivel nacional. ▪ Definir planes publicitarios a fin de expandir el mercado. ▪ Ajustar plan de gestión de inventarios. ▪ Asegurar la obtención y renovación de las certificaciones de los productos. ▪ Participación en ferias de emprendimiento a nivel nacional
7	INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD	Salvaguardar lo seguridad de clientes y empleados	<p>✓ Generar confianza a los clientes al acudir al local comercial.</p> <p>✓ Prevenir contagios, transmisión de enfermedades virales y respiratorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación de infraestructura en planta de procesamiento, que respete el distanciamiento social y asegure la integridad física de los empleados. ▪ Implementar rotulación de bio-seguridad en el local comercial y planta de producción, dotar de insumos de seguridad a

				<p>todos los trabajadores de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructurar y aplicar plan de seguridad ocupacional enfocado a contextos emergentes.
8	INNOVACIÓN	Impulsar procesos de innovación en productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de nuevos productos que logren abordar nuevos segmentos de mercado ✓ Mejorar la eficiencia de los procesos internos ✓ Diferenciación con la competencia ✓ Responsabilidad ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasformar equipos y herramientas ▪ Investigación y desarrollo ▪ Forjar mejoras e impacto positivo en toda la organización en general

Fuente: elaboración propia

ANEXO 10: Propuesta de Mapa Estratégico KIPAG



Fuente: elaboración propia

ANEXO 11: Encuesta de control interno institucional



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Tema: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Conocer el nivel de satisfacción del personal de la empresa

DIRIGIDO A: Empleados y trabajadores de KIPA

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere.

1. ¿Conoce usted claramente los nuevos objetivos, metas empresariales y departamentales?

Si (____) No(____)

2. ¿Están claramente definidas sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?

Si (____) No(____)

3. ¿Considera necesario una re-estructuración de procesos implementados?

Si (____) No(____)

4. ¿Con qué periodicidad realizan procesos de evaluación?

Frecuentemente (____)

Poco Frecuentemente (____)

Nada Frecuentemente (____)

5. ¿Cómo considera a los procesos de capacitación?

Adecuada (____)

Poco adecuada (____)

Nada adecuada (____)

6. ¿Considera a KIPA una PYME.. ?

Competitiva (_____)

Poco competitiva (_____)

Nada competitiva (_____)

7. ¿Considera que la gestión gerencial es ?

Adecuada (_____)

Poco adecuada (_____)

Nada adecuada (_____)

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO 12: Encuesta de control interno departamental (Departamento de producción.)



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Tema: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA SITUACIONES EMERGENTES

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTAL

OBJETIVO: Evaluar la productividad de la empresa.

DIRIGIDO A: Departamento de producción.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere.

1. ¿Los objetivos departamentales se cumplen con normalidad?

Siempre (____)

Ocasionalmente (____)

Nunca (____)

2. ¿La materia prima utilizada en los procesos de producción es ?

Adecuada (____)

Poco adecuada (____)

Nada adecuada (____)

3. ¿El rendimiento de la maquinaria en el proceso productivo es ?

Óptimo (____)

Regular (____)

Malo (____)

4. ¿El volumen de la capacidad instalada de la empresa es?

Excesiva (____)

Adecuada (____)

Poco adecuada (____)

Insuficiente (____)

5. ¿Se cumplen con normalidad los tiempos de producción?

Siempre (____)

Ocasionalmente (____)

Nunca (_____)

6. La productividad de KIPA es ?

Alta (_____)

Media (_____)

Baja (_____)

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN