PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

TÍTULO:

DIAGNÓSTICO DEL USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRENDIMIENTOS CON REFUGIADOS ASESORADOS POR LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCE-ESMERALDAS.

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERA COMERCIAL

MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

EMPRENDIMIENTO

AUTORA:

SCARLETT DENISSE SACOTO GARCÉS

ASESORA:

MGT. GLORIA HOLGUÍN ALVARADO

ESMERALDAS

Tribunal de Graduación

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCE-Esmeraldas previo a la obtención del título Ingeniera Comercial Mención Productividad.

_____

LECTOR 1

Mgt. Gimmy Jácome

_____

LECTOR 2

Mgt. Roxana Benites

_____

DIRECTOR DE ESCUELA

Mgt. Alexandra Bautista

_____

ASESOR DE TESIS

Mgt. Gloria Holguín

Autoría

Yo, Scarlett Denisse Sacoto Garcés, con cédula No 0803478577 declaro que la presente investigación es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud del contenido de esta investigación es exclusiva responsabilidad legal y académica del autor de la PUCE-Esmeraldas.

_____

Scarlett Denisse Sacoto Garcés

C.I. 0803478577

Dedicatoria

Mi tesis la dedico a Dios Padre Todo Poderoso Creador del Universo el dueño de mi vida, quien supo guiarme y darme fuerzas, enviando ángeles a mí vida para superar y no desmayar ante los obstáculos que se presentaban, dándome siempre sabiduría para poder culminar tan anhelada meta, enseñándome que todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A mis padres **Debbie Garcés y Fabián Sacoto,** por brindarme a lo largo de mi vida su apoyo, cuidado y velar por mis necesidades. Por haberme formado como la persona que soy actualmente, inculcando en mí principios y valores.

A mi tía **María Eugenia Sacoto,** por ser el pilar fundamental en mi formación profesional y en mi vida personal, pues sin su ayuda, cariño, amor, comprensión, paciencia, y esfuerzo no hubiese podido alcanzar esta meta.

A mis sobrinos **Alaia y Emanuel**, quienes han sido mi motivación.

A mis queridos cuatro abuelitos quienes si estuvieran hoy en este mundo terrenal me hubieran apoyado de manera incondicional y se sentirían orgullos de mí.

A mis tíos y tías por brindarme apoyo y generar confianza en mí.

Agradecimiento

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Esmeraldas por permitirme ser parte de tan prestigiosa institución. A los docentes quienes han sido parte de mi formación como profesional.

A mi asesora **Mgt. Gloria Holguín,** por haberme brindado la oportunidad de acudir a su capacidad y conocimiento. Por toda su dedicación, motivación y sus sabios consejos puestos en práctica para el desarrollo de esta investigación. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

A mi docente de Titulación **Phd. Julien Herrera** por haberme orientado y guiado con sus conocimientos durante todo este tiempo.

Con mucho afecto agradezco a **María Elena Vélez** por su atención y ayuda brindada en momentos difíciles de mi vida durante la carrera, los cuales me ayudaron a conseguir mi objetivo trazado.

Índice

Tribunal de Graduación i

Autoría ii

Dedicatoria iii

Agradecimiento iv

Resumen viii

Abstract x

INTRODUCCIÓN 1

Presentación del tema de investigación 1

Planteamiento del problema 4

Justificación 5

Objetivos 6

Objetivo general 6

Objetivos específicos 6

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 7

1.1 Bases teórico-científicas 7

1.2 Antecedentes 13

1.3 Marco legal 17

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS 21

2.1 Tipo de estudio 21

2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables. 22

2.3 Población y muestra 24

2.4 Métodos 24

2.5 Técnicas e instrumentos 25

2.6 Análisis de datos 26

CAPÍTULO III: RESULTADOS 27

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN 44

CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN 47
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES 49
BIBLIOGRAFÍA 50
ANEXOS 55

Lista de ilustraciones

Figura 1: Medidor de Indicadores. 26

Lista de tablas

Tabla 1: Definición Conceptualización y Operacionalización de las variables 22
Tabla 2: Guía Didáctica para facilitadores, memorias de proyecto ACNUR. 29
Tabla 3: Semaforización. 39

Resumen

A través de la Unidad de Emprendimiento, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas ha mantenido convenios con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas (ACNUR) para ejecutar proyectos en beneficio a la población refugiada y local con el propósito de buscar una mejora en la calidad de vida de las familias, promoviendo el autoempleo a través de emprendimientos para solventar sus gastos y tener estabilidad económica.

Es por este motivo que se desarrolla la presente investigación para diagnosticar el uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la Unidad de Emprendimiento. Tales emprendimientos fueron ganadores del fondo no reembolsable 2016, y en el año 2017 recibieron seguimiento por parte de la Unidad de Proyectos.

El estudio es de carácter descriptivo porque permitió cumplir con el objetivo, y de interpretar la información secundaria provenientes de revistas, libros y artículos científicos orientados al contexto. Se aplicó el estudio de campo con visitas técnicas a cada uno de los emprendimientos permitiendo obtener información relevante para la justificación.

Además es de carácter explicativo, por que consintió en conocer si los propietarios de los diferentes emprendimientos ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones impartidas por la Unidad de Emprendimiento en cuanto al uso de las herramientas administrativas.

Esta investigación se pudo llevar a cabo con la ayuda de varios métodos desde los lógicos y empíricos, sintético-analítico los que permitieron analizar críticamente la información recolectada en los instrumentos, hasta el método deductivo que identificó el uso de las herramientas proporcionadas por la Unidad de Emprendimiento con el fin de evaluar el nivel de conocimiento de los emprendedores.

Para dar cumplimiento al objetivo se aplicó la técnica de la entrevista a 18 emprendimientos ubicados en los cantones de San Lorenzo, Atacames y Esmeraldas que se dedican a la producción y comercialización de bienes y servicios. A fin de constatar otros aspectos se utilizó la técnica de la observación y la revisión documental, en esta

última las memorias de las capacitaciones, informes de seguimiento y base de datos; en los emprendimientos visitados se revisó: plan de actividades, organigrama funcional, herramientas contables, entre otros.

Mediante las técnicas de estudio se recolectó información que permitió diseñar el sistema de semaforización, que por medio de colores refleja el uso de las herramientas administrativas en las áreas de organización, producción, comercialización y contabilidad, y el nivel de conocimiento en su aplicación; el estado de la semaforización se puede interpretar de la siguiente manera: el color verde, usa eficientemente; el color amarillo, usa parcialmente; y el color rojo, no usa las herramientas administrativas.

Se concluye que la metodología que se socializó con los emprendedores fue la lúdica-práctica, la misma que está plasmada en la guía didáctica. Conjuntamente se proporcionó a los emprendedores un folleto que contiene las herramientas administrativas y contables las mismas que fueron explicadas por los técnicos y desarrolladas en conjunto con los emprendedores. Entre estas están:

El FODA para realizar un diagnóstico del emprendimiento, estudio de mercado mediante la utilización de la técnica del mapeo, plan de negocio mediante el modelo de negocio CANVAS, organigrama, se les conceptualizó ¿qué es planificar?, ¿cómo planificar?, ¿cómo organizarse?, ¿cómo dirigir su emprendimiento? y ¿cómo controlar cada una de las actividades que ejecutan?, reglamentos internos, capacidad productiva, herramienta de costo, herramienta contable.

Además este estudio refleja que los emprendimientos una vez que reciben capacitación en gestión empresarial usan parcialmente las herramientas administrativas ponderándose con el 68% semáforo amarillo, correspondiente de los cantones: San Lorenzo 67,65% (amarillo), Atacames 72% (amarillo), Esmeraldas 73% (amarillo). El estado de la semaforización por área arrojó lo siguiente: organización 74,89% (amarillo), producción 65% (amarillo), comercialización 88,61% (verde), contabilidad 42,71% (rojo).

Palabras claves: emprendimiento, refugiados, herramientas administrativas, sistema de semaforización.

Abstract

Through the Entrepreneurship Unit, the Pontifical Catholic University of Ecuador Esmeraldas has maintained agreements with the United Nations High Commissioner (UNHCR) to execute projects for the benefit of the refugee and local population with the purpose of seeking an improvement in the quality of life of the families, promoting self-employment through ventures to pay for their expenses and have economic stability.

It is for this reason that the present investigation is developed to diagnose the use of administrative tools in ventures with refugees advised by the Entrepreneurship Unit. These projects were winners of the 2016 non-reimbursable fund, and in 2017 they received follow-up from the Projects Unit.

The study is descriptive because it allowed to fulfill the objective, and to interpret secondary information from journals, books and scientific articles oriented to the context. The field study was applied with technical visits to each of the undertakings, allowing obtaining relevant information for the justification.

It is also explanatory in nature, because it consented to know if the owners of the different ventures put into practice the knowledge acquired in the training provided by the Entrepreneurship Unit regarding the use of administrative tools.

This research could be carried out with the help of several methods from the logical and empirical, synthetic-analytical which allowed to analyze critically the information collected in the instruments, up to the deductive method that identified the use of the tools provided by the Entrepreneurship Unit in order to assess the level of knowledge of entrepreneurs.

To fulfill the objective the interview technique was applied to 18 enterprises located in the cantons of San Lorenzo, Atacames and Esmeraldas which are dedicated to the production and marketing of goods and services. In order to verify other aspects the technique of observation and documentary review was used, in the latter the memories of the training, follow-up reports and database; In the enterprises visited the following was revised: activity plan, functional organization chart, accounting tools, among others.

Through the study techniques information was collected that allowed the design of the traffic light system, which reflects the use of administrative tools in the areas of organization, production, marketing and accounting, and the level of knowledge in its application; The state of the traffic light can be interpreted in the following way: the color green, uses effectively; the yellow color, partially used; and the red color, does not use the administrative tools.

It is concluded that the methodology that was socialized with the entrepreneurs was playful-practice, which is embodied in the didactic guide. Together entrepreneurs were provided with a brochure containing the administrative and accounting tools that were explained by the technicians and developed jointly with the entrepreneurs. Among these are:

The SWOT, market study through the use of the mapping technique, business plan through the CANVAS business model, organization chart, were conceptualized: ¿what is planning?, ¿hoe to plan?, ¿how to organize?, ¿how to direct your entrepreneurship?, and ¿how to control each of the activities they execute?, internal regulations, productive capacity, cost tool, accounting tool.

In addition this study shows that the enterprises once they receive training in business management partially use the administrative tools weighted with the 68% yellow traffic light, corresponding to the cantons: San Lorenzo 67,65% (yellow), Atacames 72% (yellow), Esmeraldas 73% (yellow). The state of the semaphores by area showed the following: organization 74.89% (yellow), production 65% (yellow), marketing 88.61% (green), accounting 42,71% (red).

Keywords: entrepreneurship, refugees, administrative tools, signaling system.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

América Latina ha tenido problemas con el escaso y costoso crédito para las empresas, los excesivos impuestos y regulaciones, la política económica, la normativa legal y la inflación son factores que influyen en el desarrollo de actividades económicas como los emprendimientos y la creación de nuevas empresas innovadoras.

A pesar de las dificultades la iniciativa emprendedora "en los países de América Latina se ha expandido y está produciendo una transformación en políticas de desarrollo empresarial, que incorpora el fomento de nuevos emprendimientos y una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial" (Kantis, 2004, p.10).

Prueba de ello, en estos últimos años se ha venido trabajando en el campo de desarrollo emprendedor a través de proyectos como, concursos, capacitaciones, fondos de inversión a través de universidades y sus incubadoras de empresas, municipios, instituciones financieras, mostrando un claro compromiso con el fomento del espíritu empresarial desarrollados por entidades públicas y privadas aumentando la productividad, generando mayor parte de los empleos en las economías de este siglo y aprovechando las ideas innovadoras que causan un impacto económico, social y productivo.

El emprendimiento juega un papel importante en la sociedad y el entorno laboral está cambiando, puesto que en los últimos años ha sido la base para potenciar el desarrollo productivo y crecimiento económico del Ecuador. La tasa de desempleo ha decaído en 1,3% a diferencia de marzo 2016, ubicándose con el 4,4% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017), inclinando a la sociedad por emprender, innovando y creando proyectos productivos en base a la necesidad de la sociedad que permita generar independencia y mejor calidad de vida.

Es por ello, que en los últimos años en el Ecuador se ha fomentado el espíritu emprendedor y la innovación teniendo como misión formar personas emprendedoras con capacidad de liderazgo y excelencia académica, no solo en escuelas, colegios,

universidades sino también en la sociedad desempleada y en población de refugiados que necesitan generar estabilidad económica, ubicando al Ecuador en el puesto 91 de 128 países a nivel Latinoamericano según el ranking del índice Mundial de Innovación (Schwab, 2016).

Las oportunidades del territorio se han manifestado a través de programas de apoyo al desarrollo empresarial y al emprendimiento, donde el cambio de la matriz productiva es una prioridad orientada a fortalecer los procesos de producción con la necesidad de mejorar la economía.

Araque (2015) en su artículo publicado en la revista EKOS menciona que en Pichincha es donde más se concentran las microempresas (25,2%) y que 92 de cada 100 nuevos negocios se centralizan en el sector comercial (53%), de servicio (39%) y solo el (15%) de los emprendimientos reciben apoyo desde sus inicios.

Programas gubernamentales como, Emprende Ecuador, Innova Ecuador, CreEcuador, Ministerio de Industrias de la Productividad (MIPRO), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Centro Latinoamericano para Emprendedores (INCAE), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Organización hebrea para ayuda a Inmigrantes y Refugiados (HIAS), Unidad de Emprendimiento, Banco Nacional del Fomento, Corporación Financiera Nacional (CFN), y programas privados como Siembra Futuro, son los principales impulsores de la formación y crecimiento empresarial de los emprendedores.

ACNUR ratifica que el Ecuador es uno de los países con mayor población de refugiados por ser un país fronterizo con el país vecino Colombia, las cifras del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana mencionan que la población refugiada colombiana en Ecuador es del (95,2%); por tanto, el (4,8%) son refugiados de otras nacionalidades, ubicando a la provincia de Esmeraldas con el (10,93%) (ACNUR, 2016).

Cabe recalcar que la provincia de Esmeraldas se ha convertido en una tierra de emprendedores, por contar con población refugiada y local con alto espíritu emprendedor, que por el desempleo de esmeraldeños y las limitaciones de la población refugiada ha llevado a crear el autoempleo a través de emprendimientos para solventar sus gastos y tener estabilidad económica.

Tras identificar las necesidades de apoyo a la cultura emprendedora, en la provincia de Esmeraldas, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCE-Esmeraldas) en el año 2010 crea la Unidad de Emprendimiento para trabajar en crear una cultura de emprendimiento en la provincia de Esmeraldas además formar y asesorar a alumnos, egresados y a la comunidad en general proporcionando medios de formación y desarrollando proyectos que ayudan a la sostenibilidad económica (Benites, 2013).

En el 2012 comienza la colaboración de la PUCE-Esmeraldas con ACNUR y otras organizaciones trabajando en el tema de emprendimientos con refugiados solicitantes de asilo y personas locales con actitud empresarial, apoyando a 95 emprendimientos de los cuales el 80% tuvieron éxito en el proceso de pre-incubación, incubación y post-incubación generando medios sostenibles en las familias.

Desde el año 2012 al 2016 se viene ejecutando el "Fondo Concursable de Capital Crecimiento" dirigido a 95 emprendimientos beneficiados con un fondo no reembolsable para contribuir a la rentabilidad, viabilidad y sostenibilidad; solo en el año 2015 se ejecuta el "Fondo Concursable de Capital Semilla" seleccionando a 17 ganadores liderados por mujeres.

En las capacitaciones dictadas a estos emprendedores se impartieron temáticas de gestión empresarial con enfoque de género, tales como organización, producción, comercialización, contabilidad, finanzas, violencia basada en género, corresponsabilidad, autoestima, liderazgo. En ellas, se entregaron herramientas administrativas.

El emprendimiento en los últimos años se ha establecido como la base del desarrollo y crecimiento económico de un país, debido a que trae consigo nuevas ideas de negocios y empresas productivas que aportan al crecimiento de la sociedad.

Aun así es de vital importancia referir la función que cumplen las organizaciones, las universidades y sus incubadoras de empresas que apoyan a la formación del emprendedor en distintas áreas.

Siendo así que la aplicación de las herramientas administrativas les permite a los gerentes tomar decisiones en los procesos productivos, económicos y políticos gracias a los indicadores que permiten medir el alto desempeño de la organización, permitiendo

una gestión óptima y una visión, que contribuye a la toma de decisiones fortaleciendo la rentabilidad de la empresa (Montoya, 2011).

Planteamiento del problema

La Unidad de Emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas capacitó en el año 2016 a un grupo de 60 emprendedores con el tema "Gestión Empresarial con Enfoque de Género" en los cantones Esmeraldas, Atacames y San Lorenzo, donde se seleccionaron a 20 emprendimientos que recibieron fondos no reembolsables, los mismos que fueron fortalecidos con materia prima, equipos y herramientas.

En el año 2017 la Unidad de Emprendimiento da seguimiento a estos negocios y se enfoca en el aspecto empresarial (organización, producción, comercialización, contabilidad) y social, dotando de asesorías personalizadas y ayudando al emprendedor en la gestión y crecimiento empresarial. Sin embargo, actualmente en el seguimiento no se tiene conocimiento del uso de las herramientas administrativas y si estas se aplican adecuadamente como fueron impartidas en la formación.

En tal virtud en esta investigación el problema principal se enmarca en una incógnita: ¿Cómo los emprendimientos objeto de estudio están usando las herramientas administrativas?

Justificación

La presente investigación pretende diagnosticar el uso de las herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la Unidad de Emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas, y a la vez identificar la metodología que se socializó con los emprendimientos en las capacitaciones realizadas por la PUCE-Esmeraldas.

Con los resultados obtenidos en esta investigación se brindará información a la Unidad de Emprendimiento que actualmente está llevando procesos de capacitación y seguimiento con refugiados. Además, el equipo de técnicos podrá crear estrategias para fortalecer su enseñanza-aprendizaje, en beneficio a la comunidad.

Por otra parte, se constatará si las herramientas administrativas entregadas en la formación de emprendedores están siendo utilizadas en los emprendimientos, y de esta forma la unidad encargada podrá tomar como base los resultados para futuras investigaciones.

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar el uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la Unidad de Emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas.

Objetivos específicos

- Identificar la metodología que se socializó con los emprendimientos en las capacitaciones realizadas por la PUCE-Esmeraldas.
- Analizar la aplicación de las herramientas administrativas en las actividades del emprendimiento.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Bases teórico-científicas

Esta unidad contiene los conceptos que sustenta la presente investigación en la línea del emprendimiento:

El emprendedor es aquella persona que desarrolla habilidades y está constantemente buscando oportunidades, identificando las necesidades del entorno y poniéndolas en práctica para mejorar su calidad de vida, posee factores internos como la motivación, independencia, creatividad e innovación (CienciaUAT, 2006).

Para Leite et al, (2015) un emprendedor debe poseer capacidad de convencimiento al momento de ofrecer al cliente los productos o servicios, a los socios para tomar una buena decisión o a sus trabajadores al momento de imponer una orden.

En otras palabras, Amaru (2008) “los emprendedores son personas que prefieren depender de su capacidad de enfrentar la incertidumbre que trabajar para otros. Les gusta ser autónomos y mantienen sus puntos de vista aun frente a la oposición o resultados desalentadores” (p.5).

Según los anteriores planteamientos se define al emprendedor como una persona con aptitudes de liderazgo, motivación y con habilidades para enfrentar retos en la gestión empresarial sobre los cuatro pilares de todo emprendedor que es organizar, vender, producir y administrar, dispuesto asumir riesgos y ser capaz de llevar a cabo un proyecto.

En este mismo sentido Santos et al, (2013) se refiere al emprendimiento como “cualquier actividad que desarrolla un individuo por su propia iniciativa” (p.183). En economía se entiende por emprendimiento, “la creación y consolidación de empresas a partir de la detección y explotación de oportunidades en los mercados” (p.183).

En consecuencia, Uribe y Reinoso (2013) desde una visión económica definen al emprendimiento como una “clase de conducta que incluye: iniciativa, organización o reorganización de mecanismos sociales y económicos que cambian los recursos y lleva a situaciones prácticas y la aceptación de fallar por los riesgos inherentes” (p.17).

> Así mismo Cuervo et al, (2007) menciona que el emprendimiento es el elemento esencial para el progreso de la economía al vertebrarse de varias formas: primero identificando, evaluando, y explotando oportunidades de negocios, segundo creando nuevas empresas, renovando las ya existentes y por último impulsando la economía, innovación, competencia, creación de empleo, en si mejorando el bienestar de la sociedad (p.5).

Se infiere que actualmente gracias a los avances tecnológicos los recursos pasan a un segundo plano y se nos brinda la oportunidad de emprender innovando, cambiando nuestro esfuerzo y tiempo por dinero, generando nuevas fuentes de empleo y estabilidad económica para el crecimiento de la economía.

Un gran aporte a la economía del emprendimiento es que hoy en día el sistema económico ha sufrido cambios, no obstante, este nuevo modelo basado en la competencia y en las nuevas tecnologías, no ha logrado mejorar o terminar con la pobreza, la desigualdad, la exclusión social, los problemas medioambientales (Santos et al, 2013).

Siendo así que hoy en día se necesitan personas capaces de innovar con iniciativa y creatividad para superar los obstáculos, por ello, la función de los emprendedores en la economía del emprendimiento contribuye a la creación de negocios de bienes y servicios con grado de innovación para impulsar el crecimiento económico.

Serna (2012) refiere que las empresas familiares en la economía constituyen una unidad económica de gran interés puesto que iniciaron sus operaciones con una inversión inicial que mucha de las veces provino de ahorros familiares siendo así las que generan mayores ingresos favorables.

Cabe agregar que el problema del sistema económico con el emprendimiento es el tipo de emprendimientos que se crean, por ello existe un factor que ayuda al crecimiento y mejoramiento del mismo como la innovación.

En relación, América Latina se ha convertido en un generador de nuevas ideas con personas talentosas, pero no siempre cuentan con el apoyo financiero o de organismos, por lo tanto, una manera de impulsar el desarrollo del país está recayendo en las incubadoras de empresas.

> Hernández et al, (2013) menciona que una Incubadora de Empresa busca tomar las iniciativas de los negocios y a través de este proceso que se conoce como incubación de empresa, se busca robustecer a estos nuevos negocios que apenas están surgiendo y que ahora son frágiles y sustanciales de ser atacados por una cantidad de problemáticas y entes nocivos en el mundo de los negocios. Son instituciones que aceleran el proceso de creación crecimiento y consolidación de empresas a partir de las capacidades de los ciudadanos cuya finalidad consiste en desarrollar la visión empresarial para que las ideas de negocios de los emprendedores se hagan realidad (pp.4-5).

Las incubadoras de empresas son herramientas para generar fuentes de empleo, brindar apoyo técnico y administrativo, promoviendo el desarrollo de nuevas empresas, permitiendo que alumnos, egresados y sociedad en general tengan la oportunidad de generar ideas innovadoras para fortalecer el inicio y el proceso de desarrollo de nuevos negocios mediante el proceso de capacitación y asesoría empresarial (Ortuño, 2015).

Guerra et al, (2015) refiere que las Incubadoras de Empresas son aquellas que permiten a estudiantes, egresados, empresarios y comunidad en general con espíritu emprendedor tengan acceso a fuentes de financiamiento, asesoría, capacitación, redes de contactos, permitiendo así que los proyectos se materialicen.

En efecto como ya lo han mencionado los autores las Incubadoras de Empresas tiene como principal objetivo ayudar a quienes estén en proceso de emprender en nuevas ideas de negocios proporcionándoles la ayuda necesaria para ejecutar el proyecto. Además se han convertido en un instrumento para el desarrollo económico fomentando el empleo, vinculando a escuelas, colegios, universidades y comunidad en general.

Las herramientas según las teorías se encuentran dentro de la gestión administrativa, Münch (2010) la define como el factor más importante en toda empresa para el éxito de la misma siendo fundamental para lograr la productividad, competitividad y la calidad contribuyendo al desarrollo aprovechando los recursos; “el directivo desarrolla actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

> Ahora bien, es importante la Gestión en toda organización, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “Hacer diligencias

> conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera". Por su parte la administración de la ciencia se centró en el diseño de las estructuras, los procedimientos y los sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo (Hernández y Martínez, 2011, p.7).

Se puede decir que la gestión permite el correcto manejo de los recursos de la empresa en el tiempo establecido y con los recursos necesarios, de tal manera de que se logren los objetivos, mientras que la administración se encarga de gestionar los recursos de la organización en un ambiente adecuado, eficaz y eficientemente.

> La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales tales como capital, materias primas, maquina etc (Reyes, 2004, p.19).

La administración de las empresas depende de la adecuada Gestión Administrativa, sin una buena planificación no se puede alcanzar las metas propuestas por la empresa; toda organización necesita tener una estructura que permita una correcta ejecución de las tareas.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que "la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (p.7).

> Espinosa (2013) defina al Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera: Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, innovación aprendizaje (párr.1).

El Cuadro de Mando Integral "es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía" (Kaplan y Norton, 2005, p.1).

Una de las herramientas más utilizadas actualmente en las empresas es el Balanced Scorecard como instrumento de medición de la gestión empresarial que se diseña y aplica partiendo de la visión, misión estratégica con objetivos claros mediante indicadores de gestión que permitirán medir lo que se quiere lograr.

Sánchez et al, (2016) mencionan que: "El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio" (p.39).

> Para Cifuentes y Muñoz (2010) este modelo de Gestión debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento; amarillo, es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación (p.35).

Dentro de las empresas existen diversas actividades que permiten alcanzar los objetivos y metas. Las áreas funcionales son departamentos que deben cumplir las actividades, y funciones que se lleven a cabo dentro de la organización.

Estos departamentos/áreas son (Organización, Producción, Comercialización y Contabilidad).

> Reyes (2005) menciona que la Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (p.212).

Núñez (2011) menciona que en el área de organización "deben estudiarse los objetivos de la empresa, la estructura jurídica, el estilo de dirección, el organigrama, los sistemas de información, los circuitos administrativos, el sistema de control interno, la planificación y control, etc" (p.20).

Para San Juan (2015) el área de producción es la "encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración" (p.9).

Así mismo Núñez (2011) hace referencia que “en esta área se debe analizar la tecnología, capacidad productiva, calidad del producto y de atención al cliente, proceso de fabricación, etc” (p.20).

> La contabilidad es el área funcional de la empresa que se enfoca en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas (Mendoza, 2013).

1.2 Antecedentes

Por medio de revisiones documentales en el repositorio de la PUCE-Esmeraldas se pudo constatar temas relacionados a la presente investigación en el cual se considera como antecedente; tomando como referencia el sistema de semaforización Balance Scorecard para medir los indicadores basados en las temáticas impartidas en la capacitación, el mismo que aportará al estudio. Teniendo en cuenta que el BSC solo ha sido utilizado para analizar empresas grandes.

Palacios (2017) en su tesis titulada "*Impacto del apoyo a los emprendimientos de personas en condición de refugio en la provincia de Esmeraldas*" en el cual se expone según la modalidad de investigación la utilización de los siguientes métodos: inductivo y analítico para determinar la situación de los emprendedores. Además, es de tipo descriptivo y cuantitativo; ya que se basa en la recolección de datos sobre los indicadores y factores económicos que determinan el crecimiento de los emprendimientos.

La recolección de datos se la realizó a través de las técnicas: entrevista dirigida a los promotores del proyecto, encuesta y ficha de emprendimiento mediante los instrumentos como la observación y cuestionarios dirigida a los beneficiarios de los fondos concursables 2014, 2015 y 2016 localizados en los cantos Esmeraldas, Atacames y San Lorenzo.

> Palacios (2017) concluye que en la investigación se pudo determinar el número de los emprendimientos conformados por personas en condición de refugio y población local que fueron incubados durante el periodo 2014-2016 aún continúan en funcionamiento. En este periodo fueron beneficiados 85 emprendimiento, 70 de ellos concluyeron con el proceso de incubación y seguimiento y 15 no terminaron (p.45).
>
> Se buscó a los 70 emprendimientos intervenidos por el proyecto ACNUR-PUCESE pero solo 43 fueron localizados. De estos 43 emprendimientos denominados activos en esta investigación, 3 corresponden aquellos incubados durante el año 2014, 11 corresponden a emprendimientos incubados durante el año 2015 y 28 emprendimientos incubados en el año 2016. Tres de los

> emprendimientos activos cambiaron su locación de trabajo y dos de ellos por motivos personales tiene paralizadas sus labores (Palacios, 2017, p.45).
>
> Mediante los indicadores mencionados anteriormente y las fichas de observación aplicadas, se pudo analizar la evolución de los emprendimientos luego de culminado el proceso de asistencia técnica por parte de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE. Los emprendimientos han tenido una evolución positiva en términos generales y en diversos ámbitos (Palacios, 2017, p.45).
>
> La mayoría de los emprendimientos han obtenido incremento en sus ingresos y se han consolidado económicamente, así como han logrado mantener su talento humano para efectuar sus trabajo. A través de las visitas se pudo determinar el porcentaje de emprendimientos que después de la asistencia técnica cerraron su negocio y las causas que llevaron hacerlo (Palacios, 2017, p.45).
>
> De los 70 emprendimientos que terminaron el proceso de incubación, el 32.85% de emprendimientos no están activos y cerraron sus actividades, las causas son diversas, entre ellas tenemos: retorno a su país de origen, reasentamiento en otros países, obtención de trabajos en otros lados, cambio del giro del negocio, viajes al extranjero por motivos de estudio. El restante 27.14% se los denominó emprendimientos no encontrados (pp.45-46).

Figueroa (2014) en su tema de tesis *Modelo de Gestión Estratégica para empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas Provincia de Esmeraldas, basado en Cuadro de Mando Integral (BSC). S*e expone que la metodología de investigación utilizada fue la cualitativa, apoyándose en la entrevista para determinar los resultados de la gestión de las empresas radiodifusoras. Los métodos de investigación fueron el inductivo, deductivo y analítico sintético.

Utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista y la revisión documental.

> El autor concluye que se logró sentar un marco teórico completo para la creación de un modelo de gestión estratégico enfocado a las empresas radiodifusoras, conocer las debilidades en la gestión estratégica de las empresas radiodifusoras

> del cantón Esmeraldas, para convertirlas en oportunidades documentadas durante la implementación del modelo, y que estas puedan ser aplicadas en otras empresas similares, diseñar un modelo de gestión estratégico basado en cuadro de mando integral, con sus elementos alineados permitiendo medir la eficacia de Radio Caribe Fm (Figueroa, 2014, p.129).

Cedillo y Chóez (s.f) en su trabajo de titulación que se presentará como requisito previo a optar el grado de Ingeniería en sistemas de calidad y emprendimiento con el tema *Diagnóstico y diseño de un plan de mejora en la unidad seguimiento a graduados de la carrera de Ingeniería en sistema de calidad y emprendimiento aplicando la metodología Balance Scorecard,* este tipo de investigación es documental, descriptivo y explicativa para entender y examinar las causas que aquejan a la Unidad de seguimiento a graduados, además se utilizó los métodos inductivo, transaccional, cualitativo, cuantitativo, utilizando como técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista para el levantamiento del proyecto.

> Cedillo y Chóez (s.f) concluyen la presente investigación que el Balance Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización, como lo indica la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las 4 perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores (p.52).

Holguín (2016) quien en su tesis de maestría titulada *Diagnóstico de la formación de emprendedores/as a través de la capacitación* "*Gestión Empresarial con Enfoque de Género*" *de la PUCE-Esmeraldas,* después de diagnosticar la formación que reciben los/as emprendedores/as mediante la capacitación Gestión Empresarial con enfoque de Género ejecutada por la PUCES-Esmeraldas en el cual expone que se utilizó la investigación experimental, previo además realiza un tipo de estudio descriptivo, mediante la recolección de información secundaria a través de referencias bibliográficas proveniente de revistas, artículos científicos, y documento de autores que citan estudios acerca del tema. Además, es descriptivo porque pretende analizar la formación de los/as

emprendedores/as y su impacto con las capacitaciones en gestión empresarial con enfoque de género.

Se realizó la investigación de campo mediante la aplicación de entrevistas, además se diseñaron tablas de frecuencias y tablas cruzadas, para su posterior análisis e interpretación que se ve reflejado en un FODA.

En las capacitaciones la metodología que se aplicó es el juego de la oca, conjuntamente al finalizar el curso se empleó una evaluación la cual tiene como objetivo medir porcentualmente y de forma general el nivel de aprendizaje que han recibido los emprendedores.

> Holguín (2016) llega a la conclusión: Diagnóstico de la formación de emprendedores/as residentes de los cantones de Esmeraldas, San Lorenzo y Atacames, donde el nivel de conocimiento que poseen antes de iniciar el curso está dado por el nivel de estudio, donde los emprendedores tienen el 51% de instrucción secundaria; por experiencia laboral, donde el 39% de ellos/as han tenido experiencia en actividades relacionadas a su negocio actual; y por capacitaciones recibidas, el 28% han recibido capacitaciones en temas ajenos a su negocio actual. Con esta última se puede conocer que los/as emprendedores/as poseen un conocimiento bajo en tema de gestión empresarial con enfoque de género (Holguín, 2016, p.28).
>
> Las capacitaciones dictadas por la PUCESE son precisas e importantes para los primeros años de vida de estos negocios, debido a que pueden adquirir habilidades empresariales y sociales para su mejor desarrollo al emprender. Con estos resultados se verifica que las temáticas trabajadas son importantes para ellos/as ya que no poseían base de gestión empresarial con enfoque de género, con lo que ayudaría al fortalecimiento de sus unidades de producción y núcleo familiar (Holguín, 2016, p.28).

1.3 Marco legal

Plan Nacional del Buen Vivir

El buen vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la solidaridad y la armonía del país; plantea al Ecuador como un Estado de derechos y justicia, cuyo deber primordial es garantizar el respeto de los derechos humanos y cuya inversión se destina prioritariamente a la generación de capacidades y a la reducción de las profundas brechas sociales y territoriales.

La presente investigación contribuirá a desarrollar los siguientes objetivos del plan del buen vivir:

> Objetivo n°2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
>
> POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
>
> 2.7. Garantizar la protección y fomentar la inclusión económica y social de personas en situación de movilidad humana, así como de sus diversos tipos de familias.
>
> m. Promover acciones de atención integral a personas en situación migratoria irregular, refugiadas y otras en necesidad de protección internacional, fomentando el logro de soluciones duraderas con corresponsabilidad internacional (SENPLADES, 2013).

El gobierno ecuatoriano establece políticas de movilidad humana que embarcan a personas en situación de refugiados; en este contexto y reconociendo la responsabilidad entre actores estatales e internacionales de encontrar soluciones para las personas refugiadas, el ACNUR en Ecuador apoya al gobierno en el cumplimiento de sus objetivos con una estrategia “Iniciativa integral de soluciones para la situación de refugiados en el Ecuador” (ACNUR, 2014).

Protocolo II de los Convenios de Ginebra

El Decreto Ejecutivo 1182, acata las condiciones legales de la Convención de Ginebra de 1951 sobre los refugiados, todas las leyes e instrumentos relativos a sus derechos.

Establece que el Ecuador forma parte de la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados, suscrita en Ginebra el 28 de Julio de 1951, su Protocolo de 1967.

> Art. 1.- La protección de las personas refugiadas en el Ecuador se regirá por las disposiciones y principios de aplicación de los derechos humanos establecidos en la Constitución de la República, el Derecho Internacional en el ámbito de los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario, el Derecho Internacional Humanitario, El Derecho Internacional de los Refugiados, la Convención de las Naciones Unidas de 1951 sobre el estatuto de los Refugiados y en su Protocolo de 1967, y lo que se dispone en el presente Reglamento.
>
> Art. 2.- Toda persona podrá invocar la condición de refugiado/a dentro de las fronteras nacionales y se garantizará el acceso al procedimiento para la determinación de la condición de refugiado/a, autorizando su permanencia en el país, hasta que se haya decidido definitivamente sobre su solicitud.
>
> Art. 3.- Las personas refugiadas tendrán en el territorio nacional los mismos derechos y deberes que las personas ecuatorianas, de acuerdo a la Constitución de la República y la legislación pertinente.
>
> Las personas refugiadas admitidos en el Ecuador se comprometen a respetar la Constitución y las Leyes del Ecuador y a no intervenir en asuntos políticos internos ni en aquellos que comprometan la seguridad nacional y los intereses internos y/o externos con su país de origen (ONU, 1951).

Constitución de la República del Ecuador

La constitución en el Ecuador reconoce a la población en condición de refugio:

> Establece en su Art. 3, lit. (4,5) como deberes primordiales del Estado preservar el crecimiento sustentable de la economía, y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo; erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes.
>
> Art. 41 establece que. - Se reconocen los derechos de asilo y refugio, de acuerdo con la ley y los instrumentos internacionales de derechos humanos.

> Las personas que se encuentren en condición de asilo o refugio gozará de protección especial que garantice el pleno ejercicio de sus derechos.
>
> El Estado respetará y garantizará el principio de no devolución, además de la asistencia humanitaria y jurídica de emergencia.
>
> No se aplicará a las personas solicitantes de asilo o refugio sanciones penales por el hecho de su ingreso o de su permanencia en situación de irregularidad.
>
> El Estado, de manera excepcional y cuando las circunstancias lo ameriten, reconocerá a un colectivo el estatuto de refugiado, de acuerdo con la ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Para lograr estos objetivos y deberes planteados tanto en el Plan Nacional del Buen Vivir como en la Constitución, las instituciones de educación superior toman un rol fundamental convirtiéndose en entidades generadoras de conocimiento por medio de proyectos y programas de servicios a la comunidad enfocados en beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, o a prestar servicios en centros de atención gratuita, tal como se ha dado en el programa de uso de herramientas de costo en emprendimientos con refugiados, esto en clara concordancia con lo que manda la **Ley Orgánica de Educación Superior** en su Art. 88. para cumplir con la obligatoriedad de los servicios a la comunidad se propenderá beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, si la naturaleza de la carrera lo permite (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Ley Orgánica de Movilidad Humana

En varios artículos hace referencia a las personas en condición de refugio. El artículo 142 lo puntualiza de la siguiente forma:

> Art. 124.- Refugiado.- Será reconocida como refugiada en el Ecuador toda persona que debido a:

1. Fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas, se encuentre fuera de su país de nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país.

2. Carecer de nacionalidad y hallándose, fuera del país donde antes tuviera su residencia habitual, no pueda o no quiera, a causa de temores fundados, regresar a él.
3. Personas que han huido de sus países porque su vida, seguridad o libertad han sido amenazadas por la violación masiva de los derechos humanos u otras circunstancias que hayan perturbado gravemente el orden público (Ley Orgánica de Movilidad Humana, 2016).

Lo que redunda en que toda la normativa nacional da vital importancia a la generación de conocimientos por medio de la capacitación y el emprendimiento que se constituye en un gran motor que genera emprendimiento, crecimiento económico y empleo (Ley Orgánica de Movilidad Humana, 2016).

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipo de estudio

El estudio es de carácter descriptivo por el nivel de profundidad y de conocimiento, porque se describió el uso de herramientas administrativas, además permitió interpretar información secundaria provenientes de revistas, libros y artículos científicos orientados al contexto de herramientas administrativas.

Se aplicó el estudio de campo con visitas técnicas a cada uno de los emprendimientos, con el acercamiento directo a la persona propietaria quien brindó información relevante para la justificación de esta investigación.

Según la naturaleza de la información, la investigación es de tipo cualitativo, se analizó datos proporcionados por la Unidad de Emprendimiento como: memorias de capacitaciones, informes de seguimiento, base de datos, entre otros, así mismo se obtuvo información primaria proveniente de la experiencia del emprendedor.

El estudio es de carácter explicativo, porque se pudo conocer si los propietarios de los diferentes emprendimientos objeto de estudio ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones impartidas por la Unidad de Emprendimiento en cuanto al uso de las herramientas administrativas.

2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables.

Tabla 1: Definición Conceptualización y Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas/Instrumentos
Emprendimiento.	Clase de conducta que incluye: iniciativa, organización o reorganización de mecanismos sociales y económicos que cambian los recursos y lleva a situaciones prácticas y la aceptación de fallar por los riesgos inherentes.	• Revisión Bibliográfica. • Clasificación de la investigación. • Elaboración de los instrumentos. • Aplicación de los instrumentos. • Recolección de datos. • Procesamiento de datos. • Análisis de los resultados.	• Organización.	• Aplica las funciones administrativas. • Aplica el proceso administrativo. • Aplica los reglamentos internos.	• Entrevista • Ficha de observación • Revisión documental
			• Producción.	• Conoce la capacidad productiva del emprendimiento. • Conoce los elementos de costeo de producción.	
			• Comercialización.	• Aplica estudio de mercado en los productos o servicios. • Aplica estrategias de comercialización a través del Marketing Mix.	

	• Contabilidad.	• Aplica costeo. • Aplica Margen de utilidad en sus productos o servicios según su determinación. • Aplica precio de venta según su determinación. • Aplica registro contable.	

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado una población finita comprendida de 20 emprendimientos integrados en su mayoría por personas refugiadas y por otro lado personas locales, los mismos que fueron ganadores del Fondo Concursable de Capital Crecimiento 2016 apoyados por ACNUR y asesorados por la Unidad de Emprendimiento, ellos se encuentran ubicados en los cantones de San Lorenzo, Atacames y Esmeraldas. Por lo tanto, no será necesario recurrir al cálculo de una muestra.

2.4 Métodos

Los métodos que se utilizaron en la investigación fueron los lógicos y los empíricos, porque su aplicación validó las investigaciones realizadas que han sido referenciadas en el marco teórico.

Para analizar los resultados de las entrevistas se utilizó el método Sintético-Analítico; su aplicación permitió analizar críticamente la información recolectada en los instrumentos.

Como último método se utilizó el deductivo que permitió identificar cómo los emprendimientos están usando las herramientas administrativas proporcionada por la Unidad de Emprendimiento en las capacitaciones y evaluar el nivel de conocimiento en la puesta en marcha.

2.5 Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo el presente trabajo se estableció y aplicó tres técnicas e instrumentos de investigación como, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Cabe mencionar que de los 20 emprendimientos ganadores del fondo no reembolsable en el año 2014-2016, se aplicó la entrevista a 18 emprendimientos que se dedican a la comercialización, producción y servicios que se encuentran actualmente en el proceso de seguimiento con la PUCE-Esmeraldas.

Para la implementación de esta técnica se necesitó del cuestionario como un instrumento de recolección de información primaria. En ella se elaboraron preguntas dirigidas a levantar información sobre las dimensiones impartidas en la capacitación, las mismas que se mencionan a continuación: organización, producción, comercialización y contabilidad que permitieron verificar la utilización de la herramienta proporcionada por la Unidad de Emprendimiento en las capacitaciones dictadas en el 2016. Para su realización se visitó a cada uno de los emprendimientos.

Además, se aplicó la técnica de la observación en las visitas para constatar varios aspectos (observación de herramientas contables, reglamento interno, registros contables, organigrama, plan de actividades, registro de horario de trabajo, equipos, maquinarias, materia prima e insumos, implementos adecuados, espacio físico adecuado, material publicitario) redactados en la entrevista. Se realizó la revisión documental con las memorias de las capacitaciones, informes de seguimiento y base de datos para dar cumplimiento al primer objetivo específico; también en el emprendimiento se revisó lo siguiente: plan de actividades, organigrama funcional, herramientas contables.

Por último, para diagnosticar si los emprendimientos están haciendo uso de las herramientas administrativas que se entregaron en la capacitación se tomó como guía el sistema de semaforización (Balance Scorecard) realizado por Xavier Quiñonez Q en su trabajo de titulación como máster, debido a que esta herramienta permite identificar y analizar por medio de colores el estado de los factores objeto de estudio (Organización, Producción, Comercialización y Contabilidad) y así permitir al investigador constatar la información de los instrumentos aplicados (Ver Figura n°1).

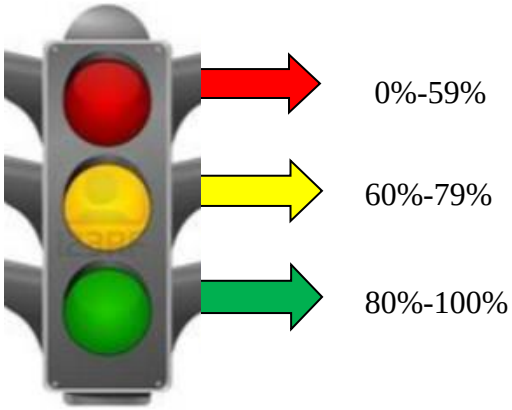


Figura 1: Medidor de Indicadores**.**

Fuente: Xavier Quiñonez Q (2013).

2.6 Análisis de datos

Se realizó la digitación de las entrevistas en el programa Excel, creando una tabla dinámica con los resultados de forma cualitativa para su posterior análisis e interpretación. La revisión documental se ejecutó de forma directa en la red de la Unidad de Emprendimiento.

En esta investigación se ha considerado tomar como base el Balance Scorecard como un instrumento de medición de la Gestión Empresarial. Cabe destacar que dentro de este se diseña el cuadro de mando integral el cual no se aplicó en esta investigación porque lo que se requirió es diagnosticar el uso de herramientas administrativas, pero se utilizó parte de este que funciona como un semáforo que permitió medir los indicadores motivo de estudio (Tabla n°3).

Para ello se realizó en el programa de Excel una tabla dinámica mediante la utilización de la herramienta condicional la cual se encarga de aplicar automáticamente la semaforización mostrando la forma de evaluar los indicadores de la siguiente manera: usa eficientemente las herramientas administrativas de color verde con un rango (80%-100%); Usa parcialmente las herramientas administrativas de color amarillo entre el (60%-79%) y por último no usa las herramientas administrativas de color rojo con un rango de (0%-59%) (Tabla n°3).

Cabe mencionar que se puntúo cada parámetro de acuerdo a las respuestas de los emprendedores, realizando un promedio por factor, por cantón y un promedio general para medir el uso de las herramientas administrativas.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Descripción de la metodología que se socializó con los emprendimientos en las capacitaciones realizadas por la PUCE-Esmeraldas.

Desde el año 2012 la Unidad de Emprendimiento ha fortalecido a los emprendimientos de la provincia mediante capacitaciones y seguimientos con el fin de proporcionales herramientas para que se fortalezcan y se mantengan en el mercado.

El proyecto da inicio buscando a personas en condición de refugiados; el proceso que se llevaba a cabo era llenar una ficha y de los que postulasen seleccionar a 11 emprendimientos, los mismo que se les otorgó un capital en efectivo para que invirtieran en sus negocios. Tanto la PUCE-Esmeraldas como ACNUR no realizaron el seguimiento pertinente para cerciorarse del buen uso de ese capital (Palacios, 2017).

Por ello en el 2013 cambia la metodología el proyecto lo coordina Víctor Pérez y se contrata a 2 técnicos; Debido al aumento de participantes, en el año 2014 se contrata a una técnica al equipo de trabajo y en ese mismo año inician el proceso de seguimiento en la parte empresarial a los emprendimientos (Palacios, 2017).

El 4 de julio del 2016 se apertura la capacitación “Gestión Empresarial con Enfoque de Género”, con un total de 50 participantes divididos en 3 grupos, dos en el cantón Esmeraldas y uno en San Lorenzo con una duración de 120 horas (Holguín, 2016).

Holguín (2016) en su tesis de maestría titulada “Diagnóstico de la Formación de emprendedores/as a través de la capacitación “Gestión Empresarial con Enfoque de Género” de la PUCESE”, describe la metodología que se socializó con los emprendimientos en las capacitaciones realizadas por la PUCE-Esmeraldas, con ella se han capacitado alrededor de 381 emprendedores de la provincia de Esmeraldas.

La metodología aplicada en la capacitación fue la lúdica permitiendo que los emprendedores asimilen las temáticas de una forma práctica, desarrollen sus habilidades y adquieran conocimientos para aplicar a sus negocios. En la capacitación se trabajaron 5 módulos enfocados en la gestión empresarial con enfoque de género, la misma que incorpora las variables objeto de estudio: organización, producción, comercialización y

contabilidad que se encuentran desarrolladas en la Guía Didáctica para facilitadores, memorias del proyecto ACRNUR (Holguín, 2016) (Tabla n°2).

Tabla 2: Guía Didáctica para facilitadores, memorias de proyecto ACNUR.

TEMA: ORGANIZACIÓN

TEMAS	DINÁMICA	OBJETIVO	MATERIALES	DESARROLLO	APRENDIZAJE
LIDERAZGO (Grupo A, B y C)	Banderines (60 minutos)	Conocer el nivel de liderazgo de los emprendedores.	• 20 Pañuelos • 20 Banderines	• Conformar grupos de 5 personas. • Escoger un líder en cada grupo. (5 minutos) • Los participantes deberían vendarse los ojos a excepción del líder. (10 minutos) • Cada grupo deberá organizarse y salir a buscar los banderines guiados por los líderes. (25 minutos)	• Cualidades de un líder • Comunicación • Saber escuchar • Conflictos • Consecución de metas (20 minutos)
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (Grupo A, B y C)	La ratonera (30 minutos)	Conocer cómo se conforma la estructura del emprendimiento.		• Conformar grupos de 3 personas, donde dos de ellos serán la estructura de la empresa y el restante será el cliente. • Conformando una secuencia de ratoneras para comenzar a rotar, es decir a cambiar de puesto cuando la autoridad lo indique (derecha - izquierda - ratón o terremoto).	• Conformación de socios • Conformación familiar • Diferencia entre socio y trabajador.
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (Grupo C)	Torre de papel (90 minutos)	Desarrollar en los participantes competencias y habilidades administrativas que ayuden al crecimiento del emprendimiento.	• 1 resma de papel reciclado • 5 grapadora • 5 tijeras • 5 reglas de 30 cm • 2 marcadores • 5 gomas • 5 cintas	• Conformar grupos de 5 personas. (4 minutos) • Cada grupo tendrá 1 minuto para organizarse, luego se procederá a crear las torres en un lapso de 30 minutos. • Luego se procederá a realizar la prueba de resistencia la cual consiste en ubicar una barra de goma sobre la torre de papel y esta debe soportar el peso, la que logre soportar el peso y sea la más alta será la ganadora. (15 minutos)	• Trabajo en equipo • Delegación de funciones • Planificación • Organización • Dirección • Control (40 minutos)

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (Grupo A y B)	Torre de sorbetes	Desarrollar en los participantes competencias y habilidades administrativas que ayuden al crecimiento del emprendimiento.	• Paquetes de sorbetes • 5 cintas • 1 piedra	• Conformar grupos de 5 personas. (4 minutos) • Cada grupo tendrá 1 minuto para organizarse, luego se procederá a crear las torres en un lapso de 30 minutos. • Luego se procederá a realizar la prueba de resistencia la cual consiste en ubicar una piedra sobre la torre de sorbetes y esta debe soportar el peso. • La ganadora será quien soporte el peso y la más alta. (15 minutos)	• Funciones administrativas • Roles de cada participante
FODA (Grupo A, B y C)	Plasmador de ideas (120 minutos)	Identificar y analizar los aspectos internos y externos de tu emprendimiento.	• 20 papelografos • Revistas • Tijeras • 10 barras gomas • Cintas	• Cada emprendimiento se le asignará los respectivos materiales. (revistas, papelografos, gomas, tijeras, etc.) • El monitor explicará a los participantes que debe expresar sus ideas a través de figuras. • Cada emprendedor deberá diseñar su propia cartelera, donde se visualice las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (90 minutos)	• Conceptualización del FODA • Importancia • Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza. • (30 minutos)
REGLAMENTO INTERNO (Grupo A, B y C)	Globo al aire (60 minutos)	Conocer y aplicar las normas o reglamentos de la actividad.	• Globos • 3 inflador de globos	• Conformar 5 grupos con participantes. • Cada grupo deberá inflar sus globos. • El monitor conducirá la actividad, indicándole ciertas reglas que deben seguir para mantener el globo en el aire. (30 minutos)	• Que son los reglamentos • Conocer las normas y tareas de cada integrante • Diseñar las normas y funciones para el emprendimiento (30 minutos)

TEMA: PRODUCCIÓN

TEMAS	DINÁMICA	OBJETIVO	MATERIALES	DESARROLLO	APRENDIZAJE
COSTOS DE PRODUCCIÓN (Grupo A, B y C)	El cohete (120 minutos)	Identificar los costos incurridos en la producción. Determinar el precio del producto.	• 5 papelotes • 20 sorbetes • 5 huevos • 5 grapadoras • 5 tijeras • 5 marcadores • 5 cintas	• Conformar grupos de 5 personas. (5 minutos) • El monitor deberá de entregarle un capital para que ellos compren su materia prima. • Cada grupo deberán organizarse, y producir un cohete que sostenga la especie humana (huevo). (30 minutos) • El monitor determinará el tiempo de 15 minutos para que elaboren el cohete y posteriormente el evaluará el producto lanzándolo de una altura de 2 metros, gana el equipo que no se le ha quebrado el huevo.	• Proceso productivo • Capacidad de producción • Tiempo de producción • Elementos de costo • Costo unitario • Margen de utilidad • Precio de venta (30 minutos) • Caso práctico (45 minutos)
COSTO DEL PRODUCTO O SERVICIO (Grupo A, B y C)	Ejercicios prácticos (150 minutos)	Determinar el costo del producto/servicio que ofrece el emprendimiento.	• Herramientas de costo	• Cada emprendedor deberá realizar el costeo de sus productos o servicios.	• Refuerzo de las temáticas explicadas con anterioridad.

TEMA: COMERCIALIZACIÓN

TEMAS	DINÁMICA	OBJETIVO	MATERIALES	DESARROLLO	APRENDIZAJE
EL MERCADO (Grupo A, B y C)	Pollitos en fuga (30 minutos)	Conocer el comportamiento del mercado y los factores que intervienen en el.		• Escoger un participante para que desempeñe el papel de perro, los demás participantes serán los pollitos. • Luego se dividirá el área en dos, donde los pollitos estarán a un lado y el perro tendrá señalizado el área para movilizarse (en forma de una barrera). • Para iniciar la actividad el monitor establecerá las políticas del juego donde el perro no deberá pasarse al área de los pollitos. Y los pollitos deberán estar constantemente trasladándose de un lugar al otro sin que el perro los atrape, caso contrario se volverán perros y harán el mismo papel de perro. (15 minutos)	• ¿Qué es el mercado? • Clientes • Competencia • Estrategias me mercado • Estrategias para incrementar clientes (15 minutos)
	Baile en el papelografo		• 5 papelografos • Equipo de	• Conformar 5 grupos • El monitor explicará a los participantes que tendrá	

	(30 minutos)		computo • Parlantes	que bailar encima del papelografo. • Cada vez que la música se paralice deberán salir del papelografo y doblarlo por la mitad. Y otra vez que suene la música continuar bailando. • Los participantes deberán estar constantemente encima del papelografo sin tocar el suelo, caso contrario queda descalificado.	Refuerzo del mercado para la siguiente clase.
CADENA DE SUMINISTRO (Grupo A, B y C)	Atrévete a vender (150 minutos)	Conocer los pasos que intervienen desde la adquisición de materia prima hasta la venta final.	• Materiales del entorno • Tijeras • Gomas • Grapas	• Conformar 5 grupos. • El primer grupo se encarga de proveer tres tipos de materia prima al grupo dos y tres. • El grupo dos y tres se encarga de transformar la materia prima. • El grupo cuatro se encargará de darle un valor agregado al producto además de la comercialización del mismo. • El grupo cinco hará el papel de cliente y consumidor.	• Definición de la cadena de suministro. • Importancia • Diferencia entre marketing y vender. • Importancia de la marca en un producto. • Diferencia entre cliente y consumidor.

FORMAS DE COMERCIALIZAR (Grupo A, B y C)	Venta de globos (60 minutos)	Dar valor agregado y otros beneficios al producto para convencer al cliente.	• 15 globos • 3 infladores de globos	• Conformar 5 grupos. • A cada grupo se le entregará 3 globos. • Tendrán 30 minutos para que organicen las ideas y elaboren un producto/servicio innovador. • Posteriormente tendrán que vender su producto/servicio.	• Innovación (presentación, valor agregado) • Negociación con el cliente. • Estrategias de ventas (30 minutos)
ATENCIÓN AL CLIENTE (Grupo A, B y C)	Video formativo del Chavo (30 minutos)	Profundizar la importancia de atención al cliente.	• Equipo computo • Proyector • Parlantes	• Visualización del video (5 minutos)	• Formas de atención y convencimiento. • Beneficios de la presentación del producto. (25 minutos)

TEMA: CONTABILIDAD Y FINANCIACIÓN

TEMAS	DINÁMICA	OBJETIVO	MATERIALES	DESARROLLO	APRENDIZAJE
ECONOMÍA DEL NEGOCIO Y ECONOMÍA DEL HOGAR (Grupo A, B y C)	¡Los mojaditos! (120 minutos)	Reconocer la importancia de separar la economía del negocio con la del hogar.	• 5 baldes • Agua • 2 paquetes de vaso desechable	• Conformar 5 grupos de trabajo. • Cada grupo tendrá un balde con agua y un vaso para cada participante. • El monitor explicará que deberán sacar agua de los envases de la competencia	• Importancia del control de los recursos económicos del negocio. • Importancia de la separación de la economía del hogar con la del negocio. • Liquidez del negocio.

				para rellenar su propio balde. • Después de 10 minutos se concluirá la actividad y ganara el equipo que haya logrado obtener la mayor proporción de agua.	• Ahorro • Diferencia entre ingresos y gastos. • Caja chica. (100 minutos)
CONTABILIDAD BÁSICA (Grupo C)	Los barquitos (120 minutos)	Diferenciar los costos de los gastos. Conocer la forma de llevar los registros de los ingresos y gastos para mejor control del efectivo. Estipular un fondo para el emprendimiento, lo que permitirá futuras inversiones y pago de endeudamiento.	• 1 resma de papel reciclado • 5 grapadoras • 5 tijeras • 5 reglas • marcadores • pizarra • borrador para pizarra	• Conformar grupos de 5 personas. (5 minutos) • Cada grupo deberá organizarse, luego se procederá a comprar materia prima. (10 minutos) • Luego el monitor desempeñará el papel de demandante donde cada grupo deberá producir según el requerimiento. (25 minutos)	• Diferencias entre costos y gastos. • Registro contable (facturas de compras y venta) • Foto fija • Financiación (80 minutos)
CONTABILIDAD BÁSICA (Grupo A y B)	Cohetes (180 minutos)	Realizar un costeo del producto. Registrar de manera pertinente los gastos e ingresos	• 1 resma de papel reciclado • 2 grapadoras • 5 tijeras • 1 cinta	• Conformar grupos de 4 personas. (3 minutos) • El monitor dictará las directrices para	• Diferencias entre costos y gastos. • Costo del producto.

		incurridos en la actividad. Estipular un fondo para el emprendimiento, lo que permitirá futuras inversiones y pago de endeudamiento.	• 1 goma • pizarra • borrador para pizarra	elaborar el cohete, donde cada grupo deberá realizar la misma producción para una determinada empresa quien los contrata. (7 minutos) • Cada grupo deberá organizarse, luego se procederá a comprar materia prima. (10 minutos) • Cada grupo deberá producir según el requerimiento y en el mismo tiempo llevar el registro contable de los ingresos y gastos. (30 minutos)	• Registro contable (facturas de compras y de venta) • Foto fija • Financiación (130 minutos)

Fuente: Guía Didáctica para facilitadores, memorias de proyecto ACNUR.

Índice de contenidos en la capacitación **“Gestión Empresarial con Enfoque de Género” (**Ver Anexo n°5**)**.

En el curso se les proporcionó una carpeta en donde cada emprendedor trabajaba en el desarrollo de talleres según las temáticas; en cada módulo que se impartía ellos tenía que trabajar en diferentes herramientas administrativas que posteriormente debían ser aplicadas en su emprendimiento.

Además se trabajó en elaborar un diagnóstico del emprendimiento a través de la herramienta FODA en ella los emprendedores realizaron un collage con imágenes identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así mismo para realizar el estudio de mercado utilizaron la técnica del mapeo para identificar la competencia, sus clientes y proveedores, y un plan de negocio mediante el modelo de negocio canvas, el mismo que fue adaptado a la realidad de cada emprendimiento.

Se les ayudó a crear el organigrama del emprendimiento con sus respectivas funciones administrativas; se les conceptualizó ¿qué es planificar?, ¿cómo planificar?, ¿cómo organizarse?, ¿cómo dirigir su emprendimiento? y ¿cómo controlar cada una de las actividades que ejecutan?; elaboraron los reglamentos internos del negocio; describir la cantidad de equipos y herramientas, el número de trabajadores y el espacio con el que cuentan, para conocer la capacidad productiva del emprendimiento; se les entregó las herramientas para que tengan conocimiento de las estrategias de comercialización más factibles basadas en las 4ps para aplicarlas en el negocio; se les entregó una herramienta de costo donde ellos ejecutaban el ejercicio que consistía en realizar el costeo de un producto/servicio; además se les entrego la herramienta contable para el registro de los ingresos-egresos (Holguín, 2016).

Para medir el nivel de aprendizaje de los emprendedores, se les aplicó una evaluación que contenía 25 preguntas lúdicas basadas en las temáticas trabajadas en la capacitación “Gestión Empresarial con Enfoque de Género”, las mismas que estaban expuestas al juego de la oca, en donde los equipos estaban conformados de 3 a 4 personas para dar respuestas a las preguntas. Los resultados arrojados fueron calificados por los técnicos entre malo, regular y bueno (Holguín, 2016).

Holguín (2016) en su tesis de maestría menciona que de la evaluación aplicada se pudo evidenciar que el nivel de aprendizaje del grupo del cantón San Lorenzo fue mayor puntuándose un (72%) en comparación con el cantón Esmeraldas (59,72%).

Actualmente la Técnica de la Unidad de Emprendimiento les da seguimiento una vez por mes a cada emprendimiento, en donde se lleva a cabo el control del registro contable de todos los ingresos y egresos. Cabe mencionar que la técnica cuenta con una ficha en donde lleva el registro de los aspectos antes mencionados y de las necesidades del emprendedor para llevar un control; además los estudiantes de las diferentes escuelas que están vinculándose son quienes están proporcionándoles ayuda para dar cumplimiento a la aplicación de las diferentes herramientas administrativas (rótulo, tarjetas de presentación, diseño de página web y costeo).

Análisis del uso de las herramientas administrativas en las actividades del emprendimiento mediante el sistema se semaforización.

En este apartado se procede a sintetizar los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista a los propietarios de los emprendimientos que se encuentran ubicados en los cantones de San Lorenzo, Atacames y Esmeraldas.

Tabla 3: Semaforización.

EMPRENDIMIENTOS/FACTORES	ORGANIZACIÓN			PRODUCCIÓN		COMERCIALIZACIÓN		CONTABILIDAD			
	Funciones administrativas	Proceso administrativo	Reglamentos internos	Capacidad productiva	Elementos de costeo de producción	Estudio de mercado	Estrategias de comercialización	Costeo	Margen de utilidad	Precio de venta	Registro contable
PELUQUERÍA MELI	60	80	80	80	66	90	100	15	20	20	100
PELUQUERÍA D'OSCAR	60	50	80	87	66	90	100	15	20	20	100
LÁCTEOS YIDAL	60	85	80	80	66	90	80	15	20	20	100
CALZADO CARIBE	60	100	80	87	66	90	100	100	100	20	100
PANIFICADORA LA ESTACIÓN DEL BUEN SABOR	95	100	80	80	66	90	80	15	20	20	100
GABINETE "DIANA PAOLA"	60	100	80	80	66	90	100	15	20	20	100
TALLER POPULAR	60	100	80	65	66	90	80	15	20	20	100
CALZADO MARY	60	40	80	87	66	90	80	15	20	20	100
LA EDENICA PRODUCTOS INTEGRALES/SOYA LIVE	95	85	80	87	66	90	80	15	20	20	100
R&R SERVICIO DE BOCADITOS	95	100	80	80	66	100	100	100	100	100	100
PANADERÍA EL TRIGAL	95	90	80	87	66	90	80	15	15	15	100
BARBERÍA DENZER DAVID	95	90	80	87	66	90	80	15	15	15	100
ESMERALDAS	74,58	85	80	82,25	66	91	88	29,17	32,5	25,83	100
PROMEDIO/INDICADOR	80			74		90		47			
PROMEDIO/CANTÓN	73										
CYBERTRON	95	85	80	80	66	90	80	15	20	20	100
CARPINTERÍA J Y J	95	90	80	60	66	90	80	100	20	20	100
MASCOTAS MIMADAS	95	90	80	80	66	90	80	15	15	15	100
ATACAMES	95	88	80	73,33	66	90	80	43,33	18	18	100
PROMEDIO/INDICADOR	88			69,67		85		45			
PROMEDIO/CANTÓN	72										
SABOR COLOMBIANO	95	80	80	80	0	90	80	15	15	15	100
CLINICEL	95	90	80	87	66	90	100	15	15	15	100
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ELECTRODOMÉSTICOS EL	95	40	80	87	66	90	80	15	15	15	100
SAN LORENZO	95	70	80	85	44	90	87	15	15	15	100
PROMEDIO/INDICADOR	82			64		88		36,25			
PROMEDIO/CANTÓN	67,65										
RESULTADO	60 95	43 91	80	62,5 78,59	59	90,6	86,67	29	22	20	100
PROMEDIO I	78	67,17	80	70,54		90,56	86,67				
PROMEDIO II	74,89			71		88,61		42,71			
PROMEDIO GENERAL	68										

Fuente: ***Elaboración propia.***

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la entrevista aplicada:

ORGANIZACIÓN

Al recabar información con respecto a la organización que mantienen los emprendimientos, se pudo constatar que los 18 emprendimientos cuentan con propietario que se encarga de cumplir las funciones administrativas que demanda según la naturaleza del negocio; de estos solo 11 emprendimientos cuentan con equipo de trabajo, que está conformado por familiares, socios (persona que alquila un espacio en el emprendimiento) y persona contratada eventualmente que cumplen con ciertas actividades específicas, entre estas están: ayudantes de cocina, meseros eventuales, vendedores, ayudante de carpintería; sin embargo cuando se visitó a los emprendimientos no todas estas personas estaban en su puesto de trabajo, además en la observación se pudo evidenciar que estos no cuentan con una estructura organizacional que permita visualizar sus funciones.

Basado en el sistema de semaforización 11 emprendimientos aplican las funciones administrativas, es decir, se han puntuado con el 95% en promedio (verde). De los 18 emprendimientos 7 desconocen un poco las funciones administrativas en una estructura organizacional, situándoles en un promedio del 60% (amarillo) debido a que toda la responsabilidad recae en ellos mismos porque trabajan solos; además necesitaron de orientación en el tema para dar respuesta a la pregunta, aun así se pudo evidenciar desconocimiento del mismo, ellos solo se enfocaban en cumplir la función de propietario, sin mencionar otras funciones que ejecutan dentro del emprendimiento las mismas que son indispensables para el funcionamiento del negocio.

Con respecto a los procesos administrativos según la semaforización los resultados reflejaron que 15 emprendimientos aplican esta herramienta siendo puntuados en 91% en promedio (verde), que concierne a establecer metas, elaborar plan de actividades; los cuales se rigen a un formato establecido por la Técnica de la Unidad de Emprendimientos el mismo que está sujeto a seguimientos mensuales, de esta manera se supervisa el cumplimiento del mismo, mientras que 3 de ellos solo cumplen parcialmente con este proceso, valorado en 43% en promedio (rojo); es decir, los emprendimientos no terminan de ejecutar el plan de actividades que han tenido previsto,

mencionan que es por temas personales, además prefieren ejecutar las actividades como siempre las han realizado.

Por otro lado, se les brinda un formato de plan de ahorro y plan de actividades, solo 12 de los 18 emprendimientos aplican esta herramienta, de esta manera cumplen con las metas planteadas, mientras que 6 están sin aplicar la herramienta porque no han visto necesario su uso.

Además, los 18 emprendedores afirmaron que aplican los reglamentos internos en sus emprendimientos como: horarios de trabajo, limpieza, organización de actividades, entre otras; con la observación no se evidencio por escrito esta herramienta, aunque manifestaron el conocimiento de cada regla que ejecutan en su lugar de trabajo, se puntúo un promedio del 80% (verde) en el sistema de semaforización.

PRODUCCIÓN

En lo que se refiere a la capacidad productiva, la entrevista reflejó que existen emprendimientos de producción (calzado, panificadora, productos integrales, carpintería, panadería), comercialización (lácteos) y de servicios (peluquería, cyber, cáterin, barbería, reparación y mantenimiento de electrodomésticos), estos están dirigidos a diferentes mercados según la necesidad y satisfacción del cliente; además 8 de los 18 entrevistados dieron a conocer que han incrementado nuevos productos y servicios con el fin de satisfacer al clientes e incrementar sus ingresos económico.

El resultado de la entrevista arrojó que 2 de los 18 emprendimientos puntuando 62,5% en promedio (amarillo), no cuentan con la suficiente maquinaria para efectuar todos los procesos de producción los mismos que se mencionan a continuación: el “Taller Popular” que necesita de una máquina cortadora la que actualmente la alquila generando gastos y “Carpintería J&J” que necesita maquinaria para incrementar su producción y satisfacer su demanda.

Actualmente la capacidad productiva de los emprendimientos no ha incrementado siendo esta necesaria para mejorar su producción, esto se da por varios factores como la falta del elemento económico y la falta de tiempo para dedicarse a la producción, lo cual conlleva a realizar otras actividades ajenas a su emprendimiento para poder cubrir con los gastos que concierne su hogar.

Así mismo la entrevista reflejó que 16 de los 18 emprendimientos cuentan con el espacio físico suficiente para producir y brindar sus servicios, los otros 8 no cuentan con el área adecuada y solo el emprendimiento "Lácteos Vidal" no necesita espacio físico, ya que este se dedica solo a comercializar. Este factor dentro de los parámetros establecidos en el sistema de semaforización refleja 78.59% en promedio (amarillo) que conocen la capacidad productiva de su emprendimiento.

En lo que respecta a la investigación de 18 emprendedores solo 17 mencionaron dos elementos del costo (materia prima y mano de obra), dejando a un lado los costos indirectos de fabricación, lo que se puntuó un 59% en promedio (amarillo) según en el sistema de semaforización, solo el emprendimiento "Sabor Colombiano" no quiso dar respuesta a la pregunta ya que el costeo lo realiza en base a los precios establecidos en el mercado.

Para evaluar este factor se pudo evidenciar por medio de la entrevista que los emprendedores tienen conocimiento de los productos/servicios que ofrecen, cuales son nuevos actualmente, a qué mercado están dirigidos, cuanto producen mensualmente, si el personal con el que cuentan es suficiente, si cuentan con todos los equipos, maquinaria e insumos necesarios para producir y si el espacio es suficiente para llevar a cabo todas las actividades.

COMERCIALIZACIÓN

Al preguntar si en la capacitación impartida en la PUCE-Esmeraldas realizaron un estudio de mercado, 18 entrevistados contestaron que sí lo aplicaron y mencionaron que cuentan con competencias directas lo que puntuó un 90.56% en promedio (verde) según los parámetros del sistema de semaforización.

En la actualidad el propietario del emprendimiento "R&R" servicio de bocaditos mencionó que realizó otro estudio de mercado el cual le sirvió para poder gestionar el ingreso al sistema del SERCOP y así ser reconocido en el mercado y obtener mayores ingresos y los 17 restantes no han aplicado otro estudio por falta de tiempo, lo que puntuó un 100% (verde) según los parámetros del sistema de semaforización.

Con respecto al factor: estrategias de comercialización los emprendedores supieron contestar de manera inmediata que sí aplican estrategias en sus emprendimientos, lo que

puntúa entre un 86,67% en promedio (verde) según los parámetros del sistema de semaforización. Ellos promocionan sus productos/servicios por medio de redes sociales, tarjetas de presentación, puerta a puerta, avisos publicitarios y catálogos, lo que se pudo corroborar con la técnica de observación; se destaca que de los 18 solo 6 utilizan las redes sociales como facebook y whatsapp, mientras que los otros 12 que no hacen uso de las mismas es por la falta de conocimiento de la tecnología.

Además de los 18 emprendimientos solo 8 cuentan con visualización pues cuentan con una ubicación estratégica que permite al usuario adquirir de manera rápida y segura el producto o servicio que ofertan, los 10 restantes tienen dificultades para darse a conocer en el mercado debido a que no cuentan con rotulo donde especifique el nombre y la actividad que realiza, lo cual perjudica directamente en sus ventas.

CONTABILIDAD

El resultado de la entrevista en lo que respecta a la parte contable reflejó que existen muchas falencias al momento de calcular el costo, margen de utilidad y el precio de venta del producto/servicio que ofrecen; cabe mencionar que esto se infiere que establecieron los precios según el mercado y además que en las capacitaciones se les ayudó a establecerlo, lo que se puntuó según el sistema de semaforización un 42,71% en promedio (rojo), a excepción del emprendimiento “R&R” servicio de bocaditos que si aplica el costeo.

Por último, las entrevistas reflejaron que los 18 emprendimientos llevan registro contable de manera ordenada de todos los ingresos y gastos, el mismo que es llevado en un cuaderno u hojas y posteriormente es revisado periódicamente por la técnica de la Unidad de Emprendimientos llevando un control del funcionamiento y manejo del mismo; lo que representa un 100% en promedio (verde) según los parámetros establecidos en el sistema de semaforización. Cabe mencionar que la herramienta de costeo proporcionada en las capacitaciones no está siendo aplicada en los emprendimientos objeto de estudio, y no se está dando seguimiento oportuno, motivo por el cual se infiere que lo están haciendo empíricamente.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El proyecto de la PUCE-Esmeraldas y ACNUR ha venido apoyando a emprendedores brindándoles la oportunidad de participar de los fondos concursables y ser parte del proceso de capacitación y seguimiento técnico para mejorar sus condiciones de vida.

Los datos arrojados en la tesis de Holguín (2016), al finalizar el curso "Gestión Empresarial con Enfoque de Género", menciona que los emprendedores del cantón San Lorenzo obtuvieron un nivel de conocimiento mayor en comparación al cantón Esmeraldas ponderado en 75%, en preguntas que se calificaron entre bien, regular y mal.

Sin embargo, el estudio actual ha permitido conocer el nivel de conocimiento y el uso de las herramientas administrativas en los emprendimientos luego de la capacitación, con respecto a las dimensiones de Organización, Producción, Comercialización y Contabilidad, obteniendo así un promedio por cantones: San Lorenzo 67,65% (amarillo), Atacames 72% (amarillo), Esmeraldas 73% (amarillo), es decir que las herramientas están siendo aplicadas parcialmente puntuándose 68% (amarillo) en promedio.

A pesar de que el cantón San Lorenzo obtuvo un nivel de conocimiento mayor en comparación al cantón Atacames como lo menciona Holguin (2016), actualmente se pudo evidenciar que el cantón Esmeraldas predomina en cuanto a la aplicación de las herramientas administrativas proporcionadas en las capacitaciones, a diferencia del cantón San Lorenzo que su aplicación ha disminuido; se infiere que ellos no captaron totalmente los conocimientos impartidos.

Además la herramienta de costeo que se proporcionó en la capacitación no es idónea para cada emprendimiento, debido a las diferentes actividades económicas (producción, comercialización, servicios) y al nivel de conocimiento; los estudiantes de contabilidad que realizan vinculación han proporcionado al emprendedor una herramienta más fácil y útil, adaptada a la realidad del emprendimiento, pero realmente ellos les dejan realizado el costeo más no les enseñan a calcular para que adquieran conocimientos y desarrollen sus habilidades.

Palacios (2017) sostiene, que 85 emprendimientos fueron elegidos para ser apoyados durante el periodo 2014-2016, de estos solo 70 culminaron el proceso y 43 fueron encontrados y visitados durante el 2017. Sin embargo, actualmente de 20 emprendimientos solo 18 continúan en el proceso de seguimiento, es decir, que los emprendimientos tienden a desaparecer por diversos motivos entre ellos movilidad humana.

Así mismo menciona que para medir el nivel de satisfacción de los emprendedores una vez ejecutado el proyecto se empleó la escala de Liker (1 a 5), señalando que los emprendedores han tenido problemas en la aplicación de contenidos-herramientas y que estas no están siendo comprendidas en su totalidad; El presente estudio arrojó que los emprendedores aplican parcialmente las herramientas administrativas puntuándose 68% (amarillo) en promedio, valorada en una escala de Liker de 3,4/5 puntuándose por debajo de los 4,30/5 que arrojó la investigación anterior (Palacios, 2017); esto quiere decir que los emprendimientos no están comprendiendo la importancia del uso de las herramientas administrativas en sus negocios.

La temática impartida no es adecuada para los emprendedores capacitados por su nivel de educación medio, es por ello que se pudo evidenciar que los conocimientos adquiridos se basan en las experiencias y no en la preparación; siendo así que las estrategias y herramientas facilitadas en las capacitaciones no han sido asimiladas totalmente esto se debe a la falta de conocimiento y al desinterés de aplicarlas, lo que conlleva bajo crecimiento del negocio.

Cabe agregar que Cedillo y Choez (s.f) mencionan que el Balance Scorecard ofrece una posibilidad significativa para la administración eficiente de una organización. Sin embargo, en este estudio fue indispensable utilizar este sistema no para aplicar las herramientas de la empresa si no para conocer el uso de las herramientas en los emprendimientos. Los resultados que arroja el sistema permiten valorar a la empresa mientras que en esta investigación se valora a los 18 pequeños negocios que no tienen misión y visión ni una estructura organizacional.

Por ello, el presente estudio se valida por los resultados obtenidos de la aplicación de la semaforización siendo este indispensable, porque también forma parte de una herramienta administrativa para la toma de decisiones.

Por último, comparando los resultados arrojados de la presente investigación con el estudio realizado por Palacios (2017) basado en la tabla de indicador de crecimiento de ingresos de los emprendimientos incubados en el periodo 2014-2016, se infiere que aunque algunos emprendimientos muestran un incremento es sus ingresos, donde solo se pudo valorar este indicador a los emprendimientos que llevan y que no llevan registros contables, el presente estudio refleja deficiencia en la parte contable puntuándose 42,71% (rojo) en promedio, es decir que existe falta de cultura en llevar registro contable de los ingresos y egresos, lo cual puede conllevar al fracaso empresarial y al cese de sus funciones debido al desconocimiento de la importancia del uso de las herramientas contables.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

La presente investigación denominada **Diagnóstico del uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la unidad de emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas** enfatiza las siguientes conclusiones:

- La metodología que se socializó a los emprendimientos objeto de estudio fue por medio de actividades lúdicas-prácticas. Esta metodología está plasmada en una guía didáctica para facilitadores en emprendimientos la misma que consta de 5 módulos enfocados a la gestión empresarial con enfoque de género, cada módulo contiene las temáticas, los objetivos de aprendizaje, el desarrollo de cada actividad lúdica y la forma cómo el docente debe dictarlas.
- En la capacitación se proporcionó a los emprendedores un folleto que contiene varias herramientas administrativas y contables las mismas que fueron explicadas por los técnicos de emprendimientos y desarrolladas conjuntamente con los emprendedores.
- Al finalizar el curso de gestión empresarial con enfoque de género se diseño una evaluación para medir los conocimientos, esta contenía 25 preguntas lúdicas basadas en las temáticas trabajadas, las mismas que estaban diseñadas para que todos pudieran contestar.
- El sistema de semaforización aplicado a este estudio refleja los siguientes resultados por área:
  - Organización ponderado 74,89% / 100% (amarillo).
  - Producción ponderado 65% / 100% (amarillo).
  - Comercialización ponderado 88,61% / 100% (verde).
  - Contabilidad ponderado 42,71% / 100% (rojo).

Las capacitaciones que se dictan dentro de la Unidad de emprendimiento no fortalecen la parte contable, siendo esta una de las principales herramientas; pues los resultados numéricos que arrojan las empresas permiten a los empresarios tomar decisiones.

- Con la aplicación de la entrevista a los 18 emprendimientos ubicados en los cantones de San Lorenzo, Atacames, y Esmeraldas se llegó a determinar que usan parcialmente las herramientas administrativas entregadas en la capacitación.

- De las 4 áreas investigadas se detectó que tienen falencias en el área contable, no están aplicando conscientemente las herramientas contables tanto de costeo y de registro de ingresos y gastos. En lo que respecta al área de organización y producción se pudo identificar que las herramientas administrativas están siendo usadas parcialmente.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los emprendedores valoren y pongan en práctica el trabajo y esfuerzo que realiza la PUCE-Esmeraldas y ACNUR a través de las capacitaciones, además pongan en práctica en sus emprendimientos lo aprendido para fortalecer las falencias y crecer en el ámbito empresarial.
- Se capacite al emprendedor en el emprendimiento y no en las aulas utilizando la guía didáctica para que de esa forma pongan más en práctica las herramientas administrativas.
- Se recomienda que la Unidad de Proyectos se encargue de evaluar a los emprendimientos mediante el sistema de semaforización ya que esta es una herramienta fácil en el manejo.
- Se recomienda hacer énfasis en la parte contable; que la metodología que se utilice para capacitar a los emprendedores sea la más idónea, además que contenga más número de horas para ser capacitados eficientemente y generen resultados favorables para su crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Araque, W. (2015). *Emprendimiento en Ecuador.* Ekos Negocios. Recuperado de http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf

ACNUR. (2016). Recuperado de http://www.acnur.org/fileadmin/scripts/doc.php?file=fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Ecuador/2016/ACNUR_Ecuador_2016_General_ES_Abril

Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios.* México: PEARSON. Recuperado de http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20para%20emprendedores%20-%20Antonio%20C.%20Amaru%20-%201ed.pdf

ACNUR. (2014-2017). *Iniciativa integral de soluciones para la situación de los refugiados en Ecuador.* Recuperado de http://www.acnur.org/que-hace/soluciones-duraderas/csi/

Benites, R. (2013). *Resultados de la I Feria de Ideas y Proyectos de Emprendimientos.* Recuperado de http://emprendimientopucese.blogspot.com/2013/08/resultados-de-la-i-feria-de-ideas-y.html

Cedillo, M; Chóez, K. (s.f). *Diagnóstico y diseño de un plan de mejora en la unidad seguimiento o graduados de la carrera de ingeniería en sistemas de calidad y emprendimiento aplicando la metodología Balance Scorecard*. Recuperado de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20508/1/PREGRADO-TESIS%20%20FINAL%20CEDILLO%20%26%20CHOEZ.pdf

CienciaUAT. (Octubre - Diciembre de 2006). *Emprendimiento en la era del conocimiento.* HOLOS, 1, 20-22. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/4419/441942906009.pdf

Cifuentes, D; Muñoz, F. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicada a la escuela de graduados Facultad de odontología de la universidad de Chile.* Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf

Cuervo, A; Ribeiro, D; Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva. Introducción.* Recuperado de http://www.uv.es/catedrabancajauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduccionESP.pdf

Espinosa, R. (2013). *El cuadro de mando integral conceptos y fases*. Recuperado de http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/

Figueroa, D. (2014). *Modelo de gestión estratégica para empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas provincia Esmeraldas, basado en cuadro de mando integral (BSC).*

Guerra, O; Hernández, D; Triviño, C. (2015). *Incubadora de Empresas: vía para el emprendimiento en las universidades.* Revista Universidad y Sociedad, 7, 110-114. Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus15115.pdf

Hernández, C; Caballero, M; Castro, M. (2013). *Incubadoras de Empresas.* Recuperado de http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/RSF16_03_INCUBADORAS%20DE%20EMPRESAS.pdf

Holguín, G. (2016). *Diagnóstico de la formación de emprendedores/as a través de la capacitación "Gestión empresarial con enfoque de género"*. Huelva, España.

Hernández, S; Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial.* México: Mc Graw Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/16578340/272437730-Fundamentos-de-Gestion-Empresarial

INEC. (Marzo de 2017). *Desempleo muestra la reducción más significativa de los últimos cinco años.* Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/

Kantis, Hugo. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional.* Recuperado de https://books.google.es/books?id=2GuHhOYk59kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kaplan, R; Norton, D. (2005). *Cuadro de mando integral(Balanced Scorecard).*Recuperado de http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf

Leite, E; Correia, E; Sánchez, M; Leite, E. (2015). *El espíritu emprendedor: condicionantes para la innovación.* HOLOS, 5, 278 - 291. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547288024

Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). Recuperado de http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-ANEXO-a_1_2.pdf

Mendoza, I. (2013). *Las funciones básicas de la empresa según Henry Fayol.* Recuperado de http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol-2/

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/15233435/Administracion_gestion_organizacional_enfoques_y_procesos_administrativos

Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa.* Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

MRECI. (2016). *Ley Orgánica de Movilidad Humana.* Quito

Nuñez, P. (2011). *Metodología de análisis para las áreas funcionales basada en la planeación estratégica de las pequeñas y medianas empresas constructoras de la ciudad de Maztlán, Sinaloa, para mejorar su productividad.* Recuperado de *http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/4525/Tesis.pdf?sequence=1*

Ortuño, C. (Noviembre de 2015). *Modelo de Incubación de Empresas: una propuesta.* Perspectivas, 36, 65 - 90. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/4259/425943146003.pdf

ONU. (1951). *Protocolo II de los Convenios de Ginebra. Ginebra*

Palacios, W. (2017). *Impacto del apoyo a los emprendimientos de personas en condición de refugio en la provincia de Esmeraldas.*

Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). Recuperado de http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/PLAN_NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2009_2013.pdf

Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas 1: teoría y práctica.* México: Limusa, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&dq=Reyes,+A.+(2004).+Administraci%C3%B3n+de+Empresas+1:+teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica.+M%C3%A9xico:+Limusa,+%09S.A.&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj98ampsrbaAhUEj1kKHc3pDvkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Reyes%2C%20A.%20(2004).%20Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas%201%3A%20teor%C3%ADa%20y%20pr%C3%A1ctica.%20M%C3%A9xico%3A%20Limusa%2C%20%09S.A.&f=false

Reyes, A. (2005). *Administración de empresas 2: teoría y práctica*. México: Limusa, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=ITDo2npGhyQC&pg=PA212&lpg=PA212&dq=la+Organizaci%C3%B3n+es+la+estructuraci%C3%B3n+t%C3%A9cnica+de+las+relaciones+que+deben+existir+entre+las+funciones,+niveles+y+actividades+de+los+elementos+materiales+y+humanos+de+un+organismo+social,+con+el+fin+de+lograr+su+m%C3%A1xima+eficiencia+dentro+de+los+planes+y+objetivos+se%C3%B1alados&source=bl&ots=jwF8-Qcg1T&sig=N03B3_VFLqwUWWnX7o-qgUojKuU&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDzsrav-rYAhWLulMKHas3B44Q6AEIJjAA#v=onepage&q=la%20Organizaci%C3%B3n%20es%20la%20estructuraci%C3%B3n%20t%C3%A9cnica%20de%20las%20relaciones%20que%20deben%20existir%20entre%20las%20funciones%2C%20niveles%20y%20actividades%20de%20los%20elementos%20materiales%20y%20humanos%20de%20un%20organismo%20social%2C%20con%20el%20fin%20de%20lograr%20su%20m%C3%A1xima%20eficiencia%20dentro%20de%20los%20planes%20y%20objetivos%20se%C3%B1alados&f=false

Robbins, S; Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Pearson. Recuperado de http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf

Santos, F; Barroso, M; Guzmán, C. (2013). *La Economía global y los emprendimientos sociales.* Revista de Economía Mundial, 35, 177 - 196. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/866/86629567010.pdf

Schwab, k. (21 de Marzo de 2016). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de http://www.astrid-online.it/static/upload/wef_/wef_theglobalcompetitivenessreport2016-2017_final1.pdf

Sánchez, J; Vélez, M; Araújo, P. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral.* Scielo, 1, 37-47. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf

San Juan, D. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de las unidades de pérdida mayor en una empresa aseguradora.* México. Recuperado de http://148.204.210.201/tesis/1436973047376TesisDulceSan.pdf

Serna, M. (2012). *Empresas familiares frente a la crisis.* Economía Sociedad y Territorio, XII, 43 - 80. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/111/11122403003.pdf

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.* Quito: SENPLADES

Uribe, M y Reinoso, J. (2013). *Emprendimiento y Empresarismo: diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa.* Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.

ANEXOS

ANEXO N°1. VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR EXPERTOS.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

ANEXO N°3.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Diagnosticar el uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la Unidad de emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas.

POBLACIÓN: Dirigida a los propietarios de los emprendimientos.

INSTRUMENTO: Entrevista

ÍTEM	CRITERIO A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ORGANIZACIÓN											
1											
1.1											
1.2											
2											
2.1											
2.2											
2.3											
2.4											
3											
3.1											
3.2											
PRODUCCIÓN											
1											
1.1											
1.2											
2											
3											
4											
4.1											
4.2											
4.3											
4.4											
5											
COMERCIALIZACIÓN											
1											
1.1											
2											
2.1											
2.2											
CONTABILIDAD											
1											
1.1											

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

2	✓		✓			✓	✓		✓		
2.1	✓		✓			✓	✓		✓		
3	✓		✓			✓	✓		✓		
3.1	✓		✓			✓	✓		✓		
4	✓		✓			✓	✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	**SI**	**NO**	**OBSERVACIONES**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.	✓		

VALIDEZ		
APLICABLE:	✓	**NO APLICABLE:**
Aplicable atendiendo las observaciones:		

Validado por:	MGT. GIMMY JACOME VELEZ
C.I.	080224013-5
Firma:	
Fecha:	27-09-2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

ANEXO N°3.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Diagnosticar el uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la Unidad de emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas.

POBLACIÓN: Dirigida a los propietarios de los emprendimientos.

INSTRUMENTO: Entrevista

ÍTEM	CRITERIO A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ORGANIZACIÓN	✓		✓			✓	✓		✓		
1	✓		✓			✓	✓		✓		
1.1	✓		✓			✓	✓		✓		
1.2	✓		✓			✓	✓		✓		
2	✓		✓			✓	✓		✓		
2.1	✓		✓			✓	✓		✓		
2.2	✓		✓			✓	✓		✓		
2.3	✓		✓			✓	✓		✓		
2.4	✓		✓			✓	✓		✓		
3	✓		✓			✓	✓		✓		
3.1	✓		✓				✓		✓		
3.2	✓		✓			✓	✓		✓		
PRODUCCIÓN	✓		✓				✓		✓		
1	✓		✓			✓	✓		✓		
1.1	✓		✓			✓	✓		✓		
1.2	✓		✓				✓		✓		
2	✓		✓			✓	✓		✓		
3	✓		✓			✓	✓		✓		
4	✓		✓			✓	✓		✓		
4.1	✓		✓			✓	✓		✓		
4.2	✓		✓			✓	✓		✓		
4.3	✓		✓			✓	✓		✓		
4.4	✓		✓			✓	✓		✓		
5	✓		✓			✓	✓		✓		
COMERCIALIZACIÓN	✓		✓			✓	✓		✓		
1	✓		✓				✓		✓		
1.1	✓		✓			✓	✓		✓		
2	✓		✓			✓	✓		✓		
2.1	✓		✓			✓	✓		✓		
2.2	✓		✓			✓	✓		✓		
CONTABILIDAD	✓		✓			✓	✓		✓		
1	✓		✓			✓	✓		✓		
1.1	✓		✓			✓	✓		✓		

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

2	✓		✓			✓	✓		✓		
2.1	✓		✓			✓	✓		✓		
3	✓		✓			✓	✓		✓		
3.1	✓		✓			✓	✓		✓		
4	✓		✓			✓	✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	**SI**	**NO**	**OBSERVACIONES**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.	✓	✗	

VALIDEZ		
APLICABLE:	✓	**NO APLICABLE:**
Aplicable atendiendo las observaciones:		

Validado por:	Roxana Benites
C.I.	0801748269
Firma:	
Fecha:	27/09/2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

ANEXO N°3.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Diagnosticar el uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la Unidad de emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas.

POBLACIÓN: Dirigida a los propietarios de los emprendimientos.

INSTRUMENTO: Entrevista

ÍTEM	CRITERIO A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ORGANIZACIÓN											
1											
1.1											
1.2											
2											
2.1											
2.2											
2.3											
2.4											
3											
3.1											
3.2											
PRODUCCIÓN											
1											
1.1											
1.2											
2											
3											
4											
4.1											
4.2											
4.3											
4.4											
5											
COMERCIALIZACIÓN											
1											
1.1											
2											
2.1											
2.2											
CONTABILIDAD											
1											
1.1											

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

2	✓		✓			✓	✓		✓		
2.1	✓		✓			✓	✓		✓		
3	✓		✓			✓	✓		✓		
3.1	✓		✓			✓	✓		✓		
4	✓		✓			✓	✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	**SI**	**NO**	**OBSERVACIONES**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.	✓		

VALIDEZ		
APLICABLE:	✓	**NO APLICABLE:**
Aplicable atendiendo las observaciones:		

Validado por:	José Luis Vargas Torres.
C.I.	0801738769
Firma:	
Fecha:	27/09/2017

ANEXO N°2. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS.

Reciba un cordial saludo por parte de Scarleth Sacoto estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) Esmeraldas. La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos que ayuden al desarrollo de la tesis titulada "Diagnóstico del uso de herramientas administrativas en emprendimientos con refugiados asesorados por la unidad de emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas".

El cuestionario se ha realizado con el fin de constatar si están usando o no algunas herramientas administrativas que se entregaron en la capacitación "Gestión empresarial con enfoque de Género" y están siendo reforzadas con el seguimiento 2017.

Nombre del emprendimiento: **Actividad Económica:**

Nombre del emprendedor: **Ubicación:**

ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es su función administrativa dentro del emprendimiento?

1.1. Además de usted ¿quién participa en el emprendimiento?

1.2. ¿Qué funciones cumplen los demás integrantes?

---

2. ¿Establece metas para su Emprendimiento?

SÍ ☐ NO ☐

- Si su respuesta es Sí: ¿Cuáles son?

- Si su respuesta es No: ¿Por qué?

2.1. ¿Ha realizado un plan de actividades para cumplir sus metas?

SÍ ☐ NO ☐

- ¿Cómo cuáles?

- ¿Establece tiempo para cada actividad?

SÍ ☐ NO ☐

2.2. ¿Cómo lo ha realizado?

2.3. ¿Quién supervisa las actividades?

2.4. ¿Cómo hace para controlar las actividades?

---

3. En la capacitación recibida en la PUCE-Esmeraldas ¿estableció reglamentos internos para su emprendimiento?

SÍ ☐ NO ☐

- Si su respuesta es Sí: nombre uno de ellos.

- Si su respuesta es No: ¿Por qué?

3.1. ¿Cumple con esos reglamentos? (observación)

SÍ ☐ NO ☐

3.2. ¿Los integrantes del emprendimiento cumplen con estos reglamentos?

SÍ ☐ NO ☐

PRODUCCIÓN

1. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece al cliente?

1.1. ¿Cuáles son nuevos desde que finalizó la capacitación?

1.2. ¿A qué mercado están dirigidos sus productos o servicios?

---

2. ¿Cuánto produce mensualmente y cuántos servicios ofrece mensualmente?

---

3. ¿Cuántas personas intervienen en la producción?

---

4. ¿Porqué no produce más de lo establecido?

4.1. ¿El personal con el que cuenta es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones o necesita contratar más personal?

Es suficiente ☐

No es suficiente ☐ ¿Cuántos más necesita? ----------

4.2. ¿Cuenta con los equipos, maquinarias, materia prima e insumos necesarios para producir más?

Si su respuesta es Sí: ¿Cuáles son?

Si su respuesta es No: ¿Qué necesita para producir más?

4.3. ¿El espacio con el que cuenta es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones?

Sí ☐ No ☐

4.4. ¿Cómo controla la calidad de los productos o servicios?

---

5. ¿Cuáles son los elementos del costo que usted aplica en el cálculo? Puede mencionarlos.

COMERCIALIZACIÓN

1. En la capacitación recibida en la PUCE-Esmeraldas, usted realizo un estudio de mercado, mencione que aspectos encontró en la investigación.

1.1. ¿Ha realizado otro estudio?

Sí ☐ No ☐

- Si su respuesta es Sí: ¿Cómo lo hizo?, ¿cuáles fueron los resultados?

- Si su respuesta es No: ¿Porqué?

  ---

2. ¿Cómo promociona sus productos/servicios?

2.1. ¿Utiliza las redes sociales para promocionar su emprendimiento?

SÍ ☐ No ☐

- Si su respuesta es Sí: ¿Cuáles?

2.2. ¿Qué estrategias utiliza para obtener mayores ventas?

CONTABILIDAD (Observación)

1. ¿Cuál es el costo del producto/servicio estrella?

1.1. ¿Usa el costo para definir el margen de utilidad y el precio de venta?

Sí ☐ No ☐

- Si su respuesta es Sí: ¿Cómo lo hace?

- Si su respuesta es No: ¿Por qué?

---

2. ¿Cuál es el margen de utilidad del producto/servicio estrella?

2.1. ¿Qué cálculo realizó para obtener el margen de utilidad del producto/servicio estrella?

---

3. ¿Cuál es el precio de venta del producto/servicio estrella?

3.1. ¿Qué cálculo realizó para obtener el precio de venta del producto/servicio estrella?

---

4. ¿Lleva registro contable?

Sí ☐ No ☐

- Si su respuesta es SÍ: ¿Cómo lo lleva?

- Si su respuesta es No: ¿Porqué?

Nota: Se aplicará la técnica de la observación para evidenciar si están usando las herramientas administrativas.

GRACIAS

ANEXO N°3. FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS PROPIETARIOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS.

ASPECTOS	VALORACIÓN		
	SÍ	**En parte**	**NO**
ORGANIZACIÓN			
Organigrama en físico pegado a la pared de las funciones administrativas que cumple el personal.			
Cuenta con personal aparte del propietario.			
Plan de actividades en físico para cumplir las metas.			
Imagen del personal (uniforme).			
Registro de horario de trabajo en físico (entrada-salida).			
PRODUCCIÓN			
Producto/servicio inicial.			
Producto/servicio actual.			
Equipos, maquinarias, materia prima e insumos.			
Presentación del producto/servicio (empaque, etiqueta).			
Implementos adecuados para elaborar el producto (gorro, guates, mandil).			
Implementos adecuados para brindar el servicio (computadora, impresora).			

Espacio físico adecuado (infraestructura, limpieza).			
COMERCIALIZACIÓN			
Tarjetas de presentación.			
Rótulo.			
Escaparate (mostrador).			
Material publicitario.			
Movilización para distribuir el producto/servicio (auto, moto, bicicleta, bus).			
CONTABILIDAD			
Registros contables			
Cuaderno.			
Factura.			
Herramienta de costo.			

ANEXO N°4. Resultados de entrevista a emprendimiento mediante la aplicación de la semaforización.

Dimensiones e indicadores / Emprendimientos	ORGANIZACIÓN			PRODUCCIÓN		COMERCIALIZACIÓN		CONTABILIDAD			
	Funciones administrativas	Proceso administrativo	Reglamentos internos	Capacidad productiva	Elementos de costeo de producción	Estudio de mercado en los productos o servicios	Estrategias de comercialización a través del Marketing Mix	Costeo	Margen de utilidad	P.V	Registro contable
CLINICELL											
Calzado Mary											
Gabinete Diana Paola											
Calzados Caribe											
Carpintería J&J											
CYBERTRON											
Panificadora la Estación del Buen Sabor											

LACTEOS VIDAL											
Mascotas mimadas											
Panadería el trigal											
Barbería Denzer David											
Peluquería D´Oscar											
Peluquería Meli											
La Edenica productos integrales Soya Live											
R&R Servicio de bocaditos											
Sabor Colombiano											
El Paisa											
Taller Popular											

Fuente: Elaboración propia.

LEYENDA



80%-100% Usa eficientemente las herramientas administrativas.



60%-79% Usa parcialmente las herramientas administrativas.



0%-59% No usa las herramientas administrativas.

RÚBRICA

DIMENSIONES	INDICADORES	%	MEDICIÓN
ORGANIZACIÓN	**Funciones administrativas**		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
	Proceso administrativo		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
	Reglamentos internos		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
PRODUCCIÓN	**Capacidad productiva**		
	Conoce	80-100	
	Conoce parcialmente	60-79	
	No conoce	0-59	
	Elementos de costeo de producción		
	Conoce	80-100	
	Conoce parcialmente	60-79	
	No conoce	0-59	
COMERCIALIZACIÓN	**Estudio de mercado**		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
	Estrategias de comercialización		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
CONTABILIDAD	**Costeo**		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
	Margen de utilidad		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
	Precio de venta		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	
	Registro contable		
	Aplica	80-100	
	Aplica parcialmente	60-79	
	No aplica	0-59	

ANEXO N°5 ÍNDICE DE CONTENIDOS EN LA CAPACITACIÓN

CURSO DE GESTIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE GÉNERO

Índice

MÓDULO 0: INTRODUCCIÓN (Carga horaria: 18 horas)

SECCIÓN: 1

01. COHESIÓN GRUPAL (3horas)

SECCIÓN: 2

02. CONOCIMIENTO PERSONAL (3horas)

SECCIÓN: 3

03. AUTOESTIMA (3horas)

SECCIÓN: 4 Y 5

04. CONCEPTOS BÁSICOS DE GÉNERO (6horas)

0.4.1 Sexo y género

0.4.2 Igualdad de género / Derecho humano

0.4.3 Sistema sexo-género

0.4.4 Relaciones de género

0.4.5 División sexual del trabajo

0.4.6 Socialización de género: roles, estereotipos e identidad de género

0.4.7 El feminismo como respuesta: (machismo/hembrismo)

SECCIÓN: 6

05. CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRENDIMIENTO (3 horas)

0.5.1 Definición de emprendedor

0.5.2 Cualidades de la persona emprendedora

0.5.3 Definición de emprendimiento

0.5.4 Clases de actividades y Tipos de Organización

MÓDULO 1: FEMINIDADES Y MASCULINIDADES (Carga horaria: 6 horas)

SECCIÓN: 7 y 8

1.1. IDENTIDADES DE GÉNERO

1.1.1 Identidades personales y de género.

1.1.2 Influencia social sobre la masculinidad y feminidad.

1.1.3 Relaciones entre hombres y mujeres: los mitos del amor romántico.

1.2 IDENTIDADES ALTERNATIVAS

1.2.1 Propuestas de cambio: masculinidades y feminidades alternativas.

MÓDULO 2: ORGANIZACIÓN (Carga horaria: 18 horas)

SECCIÓN: 9

2.1 LIDERAZGO ALTERNATIVO (3 horas)

SECCIÓN: 10

2.2 DELEGACIÓN DE FUNCIONES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO (3 horas)

2.3 REGLAMENTOS INTERNOS CONSENSUADOS Y PARTICIPATIVOS

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.4.1 Planificar

2.4.2 Organizar

2.4.3 Dirigir

2.4.4 Controlar

SECCIÓN: 11

2.5 ANÁLISIS FODA (3 horas)

SECCIÓN: 12

2.6 ORGANISMOS REGULADORES Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO (3 horas)

2.6.1. SRI (RUC/RISE)

2.6.2. Cuerpo de bomberos (Permiso de Cuerpo de Bomberos)

2.6.3. MUNICIPIO (Ordenanzas Locales: Patente y Permiso de funcionamiento)

2.6.4. ARCSA (Permiso Sanitario)

2.6.5. Permiso Ambiental

2.6.6. Calificación artesanal

SECCIÓN: 13 y 14

2.7 DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO (3 horas)

2.7.1 Derechos humanos y derechos de las mujeres

2.7.2 Derechos de los trabajadores y las trabajadoras

2.7.3 Aporte del trabajo doméstico a la actividad productiva

2.7.4 Economía Popular y Solidaria

2.7.5 Cooperatividad competente

2.8 DERECHO A VIVIR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA (3horas)

2.8.1 Qué es la Violencia basada en Género

2.8.2 Tipos de VBG

2.8.3 Efectos en las familias y la actividad productiva

2.8.4 Relaciones familiares/pareja no violentas

MÓDULO 3. PRODUCCIÓN (Carga horaria: 9 horas)

SECCIÓN: 15

3.1 PROCESO PRODUCTIVO / SERVICIO (3 horas)

3.1.1 Capacidad productiva

3.1.2 Demanda

3.1.3 Número de unidades a producir

3.1.4 Recursos disponibles (equipos y personas)

3.1.5 Capacidad de almacenamiento

3.1.2 Tiempo de producción

3.1.3 Diagrama de procesos

3.1.4 Cuello de botella

3.1.5 Calidad del producto

SECCIÓN: 16 Y 17

3.2 COSTEO DEL PRODUCTO O SERVICIO (6 horas)

3.3 Elementos del costo

3.4 Costo unitario

MÓDULO 4. COMERCIALIZACIÓN (Carga horaria: 15 horas)

SECCIÓN: 18 y 19

4.1 ESTUDIO DE MERCADO (6horas)

1.1. Mercado

1.1.1. Necesidad/Deseo

1.1.2. Valor

1.1.3. Demanda

1.1.4. Oferta

1.1.5. Precio

1.2. Clientes y consumidor

1.3. Competencia directa e indirecta

1.4. Proveedores

1.5. Técnicas de estudio de mercado (taller práctico)

SECCIÓN: 20

4.2 MODELO DE NEGOCIO (3horas)

4.3 Modelo de negocio

4.4 Taller Práctico con la idea de negocio

SECCIÓN: 21

4.3 ESTRATEGIAS COMERCIALES (3horas)

4.4 Estrategias de producto

4.4.1 Innovación y creatividad (Valor agregado)

4.5 Estrategias de comercialización

4.5.1 Publicidad

4.5.2 Marca y etiquetado

4.5.3 Importancia de la marca de un producto

4.5.4 Atención al cliente/Fidelización

4.6 Estrategia de precio

4.6.1 Precio de los productos / servicios

SECCIÓN: 22

4.4 PUBLICIDAD DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO (3 horas)

MÓDULO 5: CONTABILIDAD (Carga horaria: 18 horas)

SECCIÓN: 23 y 24

5.1. CORRESPONSABILIDAD (6 horas)

5.1.1. Qué significa corresponsabilidad

5.1.2. Relaciones familiares desde la corresponsabilidad

5.1.3. Familias organizadas, reparto equitativo de responsabilidades.

SECCIÓN: 25

5.2. ECONOMÍA DEL NEGOCIO (3 horas)

5.2.1. Separación de la economía del hogar con la del negocio

5.2.2. Recursos económicos del negocio

5.2.3. Importancia del control de los recursos económicos

SECCIÓN: 26

5.3 HERRAMIENTAS PARA EL REGISTRO CONTABLE (3 horas)

5.3.1. Importancia del registro contable en el negocio

5.3.2. Diferencia entre ingresos y gastos

5.3.3. Balance general (Foto Fija) (Taller Práctico)

5.3.3.1 Activo

5.3.3.2 Pasivo

5.3.3.3 Patrimonio

5.3.4. Caja Chica

5.3.5. Diferencia entre utilidad y rentabilidad

5.3.6. Determinación del Precio de venta y margen de utilidad

SECCIÓN: 27 y 28

5.4 CULTURA TRIBUTARIA (6 horas)

5.4.1. Tributación

5.4.2. Obligaciones tributarias

5.4.3. Comprobantes de venta

5.4.3.1.Facturas/RUC

5.4.3.2.Notas de venta/RISE

5.4.3.3.Retenciones

5.4.4. Calendario tributario (declaraciones/cuota fija)

MÓDULO 6: FINANCIERO (Carga horaria: 6 horas)

SECCIÓN: 29 y 30

6.1 FINANCIAMIENTO (3horas)

6.1.1. Concepto e importancia del financiamiento en el negocio

6.1.2. Ahorro

6.1.3. Necesidad de endeudamiento

6.1.3.1.Inversión

6.1.3.2.Liquidez

6.1.4. Retorno de capital

6.1.5. Requerimientos de inversión para el emprendimiento (taller Práctico)

6.2 CONFERENCIA BANCARIA (3horas)