PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMIINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA “EL TALLER”, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

VIVIANA MARIBEL CARVAJAL RONQUILLO

DIRECTOR: ING.VICENTE TORRES, MBA.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, DICIEMBRE 2020

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi Madre del cielo, que me han permitido culminar esta etapa.

A mi director de tesis, por compartir sus conocimientos, apoyo y guía para realizar el presente trabajo.

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida.

Viviana

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, que con su apoyo, esfuerzo y dedicación diaria han logrado que culmine mis estudios universitarios.

A mi esposo e hijos por ser el motor de mi vida y ayuda constante.

A toda mi familia, por brindarme su amor incondicional.

Viviana

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 ANALISIS SITUACIONAL

1.1 Generalidades de la empresa…….…1

1.2 Estructura organizativa……...2

1.3 Productos y servicios……..3

1.4 Análisis PEST…….3

1.4.1 Análisis político……3

1.4.2 Análisis económico…….…...6

1.4.3 Análisis social……...10

1.4.3.1 Salud……13

1.4.3.2 Educación……14

1.4.3.3 Vivienda……...14

1.4.3.4 Empleo……15

1.4.4 Análisis tecnológico……..16

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1 Área administrativa – operacional…….……22

2.2 Área financiera……...25

2.3 Área de mercado……28

2.4 Área familiar……..31

2.5 Área legal……...34

CAPITULO 3 NECESIDADES DE MEJORA EN LAS AREAS PRIORIZADAS

3.1 Identificación y priorización de oportunidades de mejora…….36

3.1.1 Identificación de necesidades de los clientes……38

3.1.2 Construcción del modelo de negocio……40

3.2 Propuestas de mejoras de la empresa…….45

3.2.1 Propuestas de mejoras en el área de operaciones……47

3.2.2 Propuestas de mejoras del área financiera……...49

3.2.3 Propuestas de mejoras del área de mercado……51

3.2.4 Propuestas de mejoras del área familiar……..53

3.2.5 Propuestas de mejoras del área legal……...54

CAPÍTULO 4 COSTO – BENEFICIO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

4.1 Evaluación de las propuestas de mejora…….56

4.1.1 Costo – Beneficio del área administrativa……57

4.1.2 Costo – beneficio del área financiera……60

4.1.3 Costo – beneficio del área de mercado……62

4.1.4 Costo – beneficio del área familiar……...63

4.1.5 Costo – beneficio del área legal……63

4.2 Priorización de las Propuestas de Mejora……...65

4.3 Costos de las Propuestas de Mejora……...76

4.4 Cronograma de implementación…….……80

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones……..83

5.2 Recomendaciones……...84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa Activa Efectiva Máxima (A diciembre de 2019)……...9

Tabla 2: Población del Ecuador según Región y Provincia 2010……12

Tabla 3: Resultados en porcentajes del diagnóstico al área de operaciones ……23

Tabla 4: Resultados en porcentajes del diagnóstico al área de mercado……..26

Tabla 5: Resultados en porcentajes del diagnóstico al área de mercado……..29

Tabla 6: Resultados en porcentajes del diagnóstico al área familiar……33

Tabla 7: Resultados en porcentajes del diagnóstico al área legal…….35

Tabla 8: Resultados en porcentajes del diagnóstico de evaluación por área……37

Tabla 9: Empresas clientes……...39

Tabla 10: Modelo de negocios Canvas……43

Tabla 11: Matriz propuestas de mejoras en el área de operaciones…….47

Tabla 12: Matriz propuestas de mejoras en el área de operaciones…….49

Tabla 13: Matriz propuestas de mejoras del área de mercado…….51

Tabla 14: Matriz propuestas de mejoras del área familiar……...53

Tabla 15: Matriz propuestas de mejoras del área legal……54

Tabla 16: Matriz costo – beneficio del área administrativa…….57

Tabla 17: Matriz costo – beneficio del área financiera……60

Tabla 18: Matriz costo – beneficio del área de mercado……..62

Tabla 19: Matriz costo – beneficio del área familiar……...63

Tabla 20: Matriz costo – beneficio del área legal……63

Tabla 21: Opciones de propuestas a priorizar……..66

Tabla 22: Matriz de ponderación de criterios de decisión……...69

Tabla 23: Matriz de comparación de las opciones……...70

Tabla 24: Secuencia de las propuestas de mejora……75

Tabla 25: Costos de las propuestas de mejora…….77

Tabla 26: Cronograma de implementación……..80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama microempresa “El Taller” 2020……..2

Figura 2: Resultados del diagnóstico al área de operaciones……...23

Figura 3: Resultados del diagnóstico al área financiera……...26

Figura 4: Resultados del diagnóstico al área de mercado……29

Figura 5: Resultados del diagnóstico al área familiar……..32

Figura 6: Resultados del diagnóstico al área legal……...34

Figura 7: Resultados del diagnóstico de evaluación por área……..36

RESUMEN

Las Pequeñas y medianas empresas aspiran a mejorar y continuar con su crecimiento, pero en ocasiones las múltiples falencias en su administración, generalmente por la falta de conocimientos en quienes las dirigen, limitan sus oportunidades de alcanzar esta meta. Es indispensable tener información sobre su situación actual y una directriz sobre las estrategias que se podrían implementar, abriendo un abanico de oportunidades para ser analizadas por sus directivos. Con el propósito de realizar un análisis y propuesta de mejora se utilizó la herramienta de diagnóstico del Programa "En Marcha" del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Este modelo puede ser implementado en múltiples empresas, brindando un esquema de resultados fácilmente medibles, que evidencian las áreas de fortaleza y debilidades de las empresas. Con los resultados obtenidos se pudo enfocar en las propuestas de mejora, brindando ideas para solucionar las deficiencias detectadas al momento de realizar la evaluación.

ABSTRACT

Small and médium companies aspire to improve and continue their growth, but at times the multiple failings in their administration, generally due to the lack of knowledge in those who direct them, limit their opportunities to achieve this goal. It is essential to have information about your current situation and a guideline on the strategies that could be implemented, opening a range of opportunities to be analyzed by your managers. In order to carry out an analysis and a proposal for improvement, the diagnostic tool of the Program "En Marcha" of the United Nations Development Program was used. This model can be implemented in multiple companies, providing a scheme of easily measurable results that show the areas of strength and weakness of the companies. With the results obtained, it was possible to focus on the improvement proposals, providing solutions to the deficiencies detected at the time of the evaluation.

CAPÍTULO 1 ANALISIS SITUACIONAL

1.1 Generalidades de la empresa

La microempresa “El Taller” inició sus actividades, en el mes de enero del 2015, como un emprendimiento de carácter familiar dedicada al diseño, construcción y montaje de locales comerciales, como línea principal de producción, adicional a la fabricación y montaje de stands para ferias y eventos, que constituye su línea secundaria de producción.

La microempresa no se ha constituido legalmente, sin embargo, las obligaciones tributarias y laborales se realizan a través del gerente, quien dispone de un ruc personal donde se ha registrado el nombre “El Taller” como establecimiento, además de disponer de su número patronal.

La microempresa se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en el sector Chiriyacu bajo. En el negocio laboran un total de 4 personas, dos socios propietarios y dos trabajadores a contrato.

Para las operaciones financieras esta microempresa, no posee una cuenta independiente de ahorros o corriente para el manejo de sus ingresos.

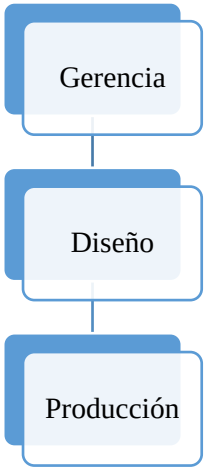
La microempresa, utiliza como medio de promoción y publicidad las redes sociales y páginas web de venta de productos. Concreta las ventas a través de contratos con sus compradores.

Los clientes que posee la microempresa, por lo general son microempresarios o empresarios de la pequeña y mediana empresa, que requieren stands o la adecuación de locales comerciales. También posee clientes individuales que solicitan servicios de producción e instalación de mobiliario para el hogar y oficina.

1.2 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la microempresa “El Taller”, actualmente es la siguiente:

Figura 1: Organigrama microempresa “El Taller”
2020



Fuente: Microempresa “El Taller”
Elaboración: La autora

En la microempresa trabajan dos socios, padre e hijo. El primero que ha asumido los roles de representación legal y administración. El segundo dirige la función de diseño y es responsable de la producción. No existe actualmente, personas que asuman las labores de mercadeo y ventas, ni área financiera.

1.3 Productos y servicios

La microempresa “El taller” cuenta con un área de trabajo propia de aproximadamente 30m^2; de los cuales 15 son cubiertos, posee maquinaria básica para trabajos en carpintería de madera y herramientas de mano.

Ofrece el servicio de adecuación de locales comerciales, en el taller se diseña y elabora mobiliario de tipo modular, en madera. Los requerimientos de mobiliario y objetos en otros materiales como acero inoxidable, hierro, acrílico y vidrio se subcontratan con proveedores. Así mismo la microempresa se encarga de contratar los requerimientos de adecuaciones en obra civil, tales como ampliación de espacios, enlucido, instalaciones eléctricas, agua potable, disposición de aguas residuales, instalaciones sanitarias y otras que complementan la adecuación de locales comerciales.

En la parte publicitaria la microempresa, es contratada para el diseño gráfico de ambientes, letreros, señalética, anuncios promocionales, etc. Línea en la que se cuenta con proveedores de servicios de impresión digital e instaladores.

1.4 Análisis PEST

1.4.1 Análisis político La situación política del Ecuador en los últimos años está caracterizada por un cambio en la orientación ideológica, desde la izquierda del llamado “Socialismo del Siglo XXI”, que tuvo su expresión en varios gobiernos llamados progresistas de países latinoamericanos como Brasil, Argentina, Venezuela, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, hacia una ideología todavía no bien definida.

El viraje de la tendencia política lo produce del Lic. Lenin Moreno, quién asume la presidencia del Ecuador en mayo de 2017, auspiciado por el oficialismo de ese entonces, el partido de gobierno, Movimiento Alianza País, por que, el Lic. Moreno representaba la sucesión del gobierno del Econ. Rafael Correa, líder de izquierda quién gobernó el país desde el año 2007 hasta el 2017, aplicando en Ecuador los principios políticos, económicos y sociales del denominado Socialismo del Siglo XXI, bajo el eslogan de la denominada "Revolución Ciudadana".

Este movimiento se produce en un escenario internacional latinoamericano caracterizado en un inicio por el declive y más tarde, un intento de renacimiento de la tendencia del llamado "Socialismo del Siglo XXI" y evidenciado por el triunfo en Argentina, del derechista Mauricio Macri quién había sucedido a la izquierdista Cristina Fernández de Kirchner, enfrentada a la justicia por casos de corrupción, pero esto se vería opacado con el triunfo de su copartidario y actual presidente Alberto Fernández. Mientras que en Brasil, había sido depuesta la presidenta Dilma Rousseff, quién había sucedido a Luis Ignacio Lula Da Silva, un histórico líder de la izquierda brasileña, y asumido en su reemplazo Michel Temer, abogado, representante de grupos de poder. Actualmente ejerce la presidencia Jair Bolsonaro, quien ha sido cuestionado por sus discursos de extrema derecha y, en Venezuela, el sucesor del extinto presidente Hugo Chávez, el Sr. Nicolás Maduro, que gobierna ese país desde 2013, en medio de la crisis económica y social más difícil ocurrida en ese país y que ha provocado más de un centenar de muertos y la salida de más de un millón de venezolanos hacia otros países, especialmente latinoamericanos.

Lenin Moreno en el poder asume su propia concepción, imagen e identidad política, alejándose del plan de gobierno preparado por el ex Presidente Rafael Correa, dando nuevas señales en su gobierno, sobre todo en materia económica y ganándose la oposición de los seguidores del expresidente Correa, quienes le tildaron de "traidor".

Los argumentos del Presidente Moreno para este rompimiento, en el campo político, la percepción de que el país vivía una situación de polarización y fraccionamiento social que se expresó en un empaté técnico en las elecciones que lo llevaron al poder al dividir los votos con el candidato de la oposición y un triunfo electoral estrecho y cuestionado, lo que le obligaba a buscar una vía para legitimar su triunfo electoral y a escuchar a la mitad del electorado que no voto por él. En el campo económico se argumentó que no había la denominada "mesa servida", expresión usada por el ex Presidente Correa, para referirse a una supuesta bonanza económica que le facilitaría ejercer el poder a su sucesor. Más bien se encontró con que se había maquillado las cifras económicas, sobre todo de endeudamiento externo y obras emblemáticas y proyectos con sobreprecios, fallas técnicas y problemas de corrupción que involucraban a ex ministros y funcionarios del anterior gobierno entre aquellas obras se encontraban centrales hidroeléctricas, refinerías, poliductos, carreteras, edificios públicos, universidades, etc., que se habían exhibido como logros del anterior gobierno. Así mismo se encontró un aparato productivo en recesión debido a una serie de impuestos y trabas que desestimulaban su actividad y estancaban la generación de empleo, también se encontró con un aparato burocrático obeso debido a la multiplicación de ministerios, secretarías y empresas públicas, que volvían insostenible el presupuesto estatal.

Al mismo tiempo, que sucedía esto, la prensa nacional e internacional y la justicia de Estados Unidos y Brasil daban cuenta de una intrincada trama de casos de sobornos y corrupción de funcionarios que salpicaba a ex Ministros y funcionarios de alto nivel del Gobierno de Correa. De esta manera, la opinión pública conocía los contenidos de los llamados "Papeles de Panamá" y el soborno de altos funcionarios por parte de Odebrecht, empresa brasilera de construcción encargada de varias de las llamadas "mega obras" en el Ecuador.

Se han podido investigar y judicializar una serie de casos de corrupción que hasta ahora han devenido en sentencias de altos funcionarios tales el Vice Presidente de la República, Jorge Glass, depuesto por la Asamblea Nacional y sustituido inicialmente por María Alejandra Vicuña, Carlos Pareja Yannuzzelly, ex Ministro de Hidrocarburos y Ex Presidente de Petroecuador, Carlos Pólit, ex Contralor del Estado y el caso "sobornos" con la sentencia a 20 procesados entre los que se encuentra el ex presidente Rafael Correa.

1.4.2 Análisis económico El modelo económico ecuatoriano de la última década (2007-2017) se caracteriza por una mayor participación del Estado como dinamizador de las actividades económicas.

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo en el mencionado período tuvo un crecimiento promedio del 3,4%, con su nivel más alto en el año 2011, cuando crece a una tasa del 7,9% y empieza un declive hasta legar a su punto más bajo en 2016, cuando decrece en -1,6%, esto a causa del desplome de los precios internacionales del petróleo, sin embargo a partir del 2007, se inicia lo que al parecer es un período de recuperación, ya que nuevamente este indicador crece en el 3%. Durante ese período el gasto total del gobierno, pasa de representar el 13% del PIB en 2006, a representar el 29% en el 20015. Así mismo el gasto de consumo final de los hogares se reduce del 63,7% del PIB en 2007 al 59,2% en 2016.

En este período la contribución del sector petrolero a la formación del PIB pasa del 13,2% en 2007 al 10,3% en 2016, mientras que el sector no petrolero crece en su contribución al PIB al pasar del 81,9% en 2007 al 87% en 2016.

A nivel de industrias, los sectores más dinámicos en el aporte a la formación del PIB en 2007 eran la industria manufacturera, el sector minero, el comercio y la agricultura que aportaban el 13,7%, 11,7%, 10,5% y el 9,4%, respectivamente en la estructura del PIB.

Para el 2016, el aporte al PIB de estos sectores se mantiene con ligeras variaciones a la baja ya que significan el 12,5%, 10%, 9,9% y el 9,3% del PIB, mientras que otros sectores crecen en su aporte al PIB , como es el caso del sector eléctrico que pasa del 0,6% al 2,3%, construcción, del 7,9% al 9,4% , comunicaciones e información del 2,4% al 3,4% y actividades financieras y de seguros que pasan del 2,6% al 3,2%.

En cuanto a su crecimiento los sectores más dinámicos fueron los de: Generación, captación y distribución de energía eléctrica, con un promedio de crecimiento del 22,2% en promedio entre 2008 y 2016, comunicaciones e información, con el 7,6%; Actividades financieras y de seguros, con el 6,1%, administración pública con el 5,8% y construcción con el 5,7%, en el mismo período.

El sector externo, el período 2007 – 2016 se caracterizó por un crecimiento nominal de las exportaciones al pasar de 16.287 millones en 2007, a 19.407 en 2007, sin embargo el año de mayores exportaciones en el período fue el 2012, cuando se registran exportaciones de 26.522 millones de dólares.

Por otro lado, las importaciones pasaron de 15.636 millones de dólares en 2007 a 18.884 en 2016, mientras que el año 2014 registra un valor de 30.168 millones, el de mayor nivel de importaciones en el período. La razón para el decrecimiento del valor de las exportaciones nominales en este período se encuentra en la aplicación de una serie de salvaguardias arancelarias.

Los sectores y productos que contribuyeron en mayor medida a las exportaciones ecuatorianas en 2016 fueron: el sector petrolero, con el 43,9% de las exportaciones; banano, café y cacao, con el 10%; camarón, con el 9,6%; productos elaborado de la pesca, con el 5,9%; flores, con el 3,3%,; y, servicios de transporte y almacenamiento, con el 3,2%.

Así mismo, los sectores y productos que significan los principales productos de importación en 2016 fueron: Los derivados del petróleo, que representaron el 23% de las importaciones; los productos químicos, que representan el 16,8%; la maquinaria y equipo eléctrico, el 14,7%; los productos metálicos, el 8,7%; el equipo de transporte, el 5,1%; los servicios de transporte y almacenamiento, el 3%; y los servicios de seguros, el 2,7%.

En cuanto a la formación bruta de capital fijo o inversiones en activos fijos que realiza el país y que constituye su infraestructura física y productiva, ésta pasó de 10 593 millones de dólares en 2007 a 25.118 millones en 2016.

Un indicador clave de la estructura de la economía constituye el nivel de tasas de interés. Éste indicador se encuentra en los siguientes niveles:

Tabla 1. Tasa Activa Efectiva Máxima

(A diciembre de 2019)

Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	**% anual**
Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero	8.53
Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.50
Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.99
Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero	20.97
Microcrédito Minorista	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	23.50
Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	9.33

Fuente: BCE

En cuanto a las finanzas públicas, los ingresos del sector público no financiero pasaron de 13.630 millones de dólares en el año 2007 a 32.741 millones de dólares en el 2017, mientras que los gastos evolucionaron desde los 12.306 millones de dólares en 2007 a 32.208 millones de dólares en 2017. Esto representa un déficit fiscal de -5.468 millones de dólares en el 2017.

En relación a la deuda pública total, ésta pasó de 13.872 millones de dólares en el año 2007 a 46.535 millones de dólares en el 2017, y a abril de 2018 alcanzaba los 48.847 millones de dólares. El saldo de la deuda pública total a esta fecha se compone de 14.355 millones de dólares por concepto de deuda interna y 34.492 millones de dólares por concepto de deuda externa. Al momento el monto total de la deuda pública representa el 47% del PIB, 7% por encima del máximo estipulado por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas – COPLAFIP.

En cuanto a la política económica, el Presidente Lenin Moreno ha decidido ejecutar un plan económico que incentive la producción, la inversión privada, para generar empleo al tiempo de reducir paulatinamente el gasto público. Estas medidas significan un cambio en el modelo económico que aplica en el país, trasladando el eje dinamizador de la economía desde el sector público hacia el sector privado.

En esta línea de política, en el mes de junio de 2018, la Asamblea Nacional aprobó la denominada Ley de Fomento Productivo, la misma que esperaba brindar nuevas opciones para que empresas y ciudadanía puedan acceder a procesos de remisión y reducción de intereses, multas y recargos de obligaciones con instituciones públicas.

1.4.3 Análisis Social De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, la población total del país a ese año alcanza a 14.483.499 habitantes, de los cuales el 50,4% (7.305.816) son mujeres y el 49,6% (7.177.683) son hombres.

De acuerdo al auto reconocimiento étnico, el 72,2% de la población pertenece a la etnia Mestiza; el 7,4% a la etnia Montubia; el 7,2% a la etnia Afroecuatoriana; el 7,1% a la Etna Indígena y el 6,1% a la etnia Blanca.

En cuanto a la distribución de la población por grupos de edad, al año 2010, el 31,3% pertenece al grupo de 1 a 14 años (4.528425 habitantes); el 27% pertenece al grupo de 15 a 29 años (3.912.227 habitantes); mientras que el grupo de adultos de 30 a 64 años, alcanza el 35,2% (5.101.942 habitantes); y, el grupo de 65 años en adelante representa el 6,5% de la población (940.905).

Con esta estructura, se afirma que la pirámide poblacional tiene su base en los niños y jóvenes, que representan el 58,3% de la población, seguido de la población adulta (35,2%) y de la población de la tercera edad (6,5%).

En lo que respecta a la distribución de la población por sector urbano y rural, al año 2010, se tiene una concentración poblacional en las áreas urbanas (62,8%), mientras que la población asentada en las zonas rurales alcanza el 37,2%.

La distribución de la población por regiones establece que la mayor concentración poblacional se encuentra en la costa con el 50,2% (7.269.206 habitantes); la sierra con el 44,5% (6.449.355 habitantes) la Amazonía con el 5,1% (739.814 habitantes) y la región insular con el 0,2% (25.124 habitantes).

La distribución poblacional por región y provincia es la siguiente:

Tabla 2. Población del Ecuador según Región y Provincia (2010)

REGION	PROVINCIA	HABITANTES
SIERRA	Pichincha	2.576.287
	Azuay	712.127
	Tungurahua	504.583
	Chimborazo	458.581
	Loja	448.966
	Cotopaxi	409.205
	Imbabura	398.244
	Cañar	225.184
	Bolívar	183.641
	Carchi	164.524
COSTA	Guayas	3.645.483
	Manabí	1.369.780
	Los Ríos	778.115
	El Oro	600.659
	Esmeraldas	534.092
	Santa Elena	308.693
	Zona no delimitada	32.384
AMAZONIA	Sucumbíos	176.472
	Morona Santiago	147.940
	Francisco de Orellana	136.396
	Napo	103.697
	Zamora Chinchipe	91.376
	Pastaza	83.933
INSULAR	Galápagos	25.124

Fuente: INEC Censo de Población y Vivienda 2010

En lo que tiene relación con la pobreza estructural, medido por el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI), al año del Censo 2010, el 60,1% se ubicaba en condiciones de pobreza, mientras que el 39,9% en niveles de no pobre.

Dentro del grupo de pobres, ésta afecta por igual a hombres y mujeres, sin embargo, este indicador se concentrada en el sector rural y afecta mayoritariamente a la población Indígena (87,5% de su población), Montubia (83,1% de su población) y Afroecuatoriana (68,9% de su población).

Las proyecciones de la población establecen que para el año 2018 el Ecuador tendrá 17.023.418 habitantes, mientras que para el 2020, seremos 17.510.653 habitantes.

En cuanto a los indicadores sociales, revisamos la evolución de estos indicadores en los últimos 10 años de los que se dispone de información (2006-2016) y los hallazgos principales son los siguientes:

1.4.3.1 Salud

- La tasa de mortalidad general se mantiene en el 4,1% en el periodo 2007 – 2016.
- El número de médicos por cada 10.000 hab. subió de 11,5 en 2007 a 20,5 en 2016.
- El número de camas en establecimientos de salud por cada 10.000 hab. bajó de 14,4 en 2007 a 13,8 en 2016.
- La tasa de consultas de morbilidad por cada 1000 habitantes subió de 71,9 a 96.

- La inversión del Estado en el sector salud, medido como porcentaje del PIB subió del 1,1% en el 2006 al 3.2% en el 2017.

1.4.3.2 Educación

- La tasa de analfabetismo bajó del 7,9% de la población en 2007, al 5,9% en 2017

- El promedio general de años de escolaridad subió de 9,1 en 2007 a 10,2 en 2017.

- A 2007, el 48,6% de la población entre 18 y 24 años registraba bachillerato completo, mientras que para el 2017, este indicador subió al 65,3%.

- A 2007, el 11,1% de la población de 25 años y más de edad registraba educación superior de tercer nivel, mientras que para el 2017, este indicador subió apenas a 12,4%.

- La inversión del Estado en el sector educación, medido como porcentaje del PIB subió del 2,3% en el 2006 al 4,7% en el 2017

1.4.3.3 Vivienda

- El déficit habitacional cualitativo de viviendas (precarias) al 2017 es del 33,7%. Este indicador en el año 2009 era del 35,6%.

- El déficit habitacional cuantitativo de viviendas (inhabitables) baja del 21,2% en 2009 al 13,4% en 2017.

- Porcentaje de viviendas sin acceso a servicios básicos residenciales 40,6% en 2017.

- El porcentaje de hogares con acceso a servicio de internet subió del 7% en 2008 al 37,2% en 2017.

- La inversión del Estado en el sector vivienda, medido como porcentaje del PIB se mantiene en el 0,2% en 2006 y 2017

1.4.3.4 Empleo

- La población en edad de trabajar (15 años y más) es el 70,4% de la población total

- La población económicamente activa (PEA) (empleada, sub empleada o desempleada ascendía) es del 48,2% de la población total (Aprox. 8.086.000 personas)
- La tasa de empleo adecuado (jornada completa, salario >= a la RMBU y prestaciones) pasó del 44,8% al 42,3% de la PEA entre 2008 y 2017.

- Por su parte el empleo inadecuado (sub empleo) pasó del 49% al 53% de la PEA entre 2008 y 2017.

- El porcentaje de la PEA cubierta por la seguridad social pasó del 27,5% en 2008 al 40,8% en 2017.

1.4.4 Análisis tecnológico

A nivel mundial se ha desarrollado una revolución digital creando un nuevo marco tecnológico, innovando nuestra de estudiar, laborar, desarrollar negocios, brindar servicios; cambiando nuestros paradigmas y nuestra manera de vivir.

Hoy, la velocidad del cambio es impresionante, hace algunos años, nadie se esperaba que aparecerían grandes empresas con base digital como Airbnb, Uber y similares, y que la conectividad a internet se haya expandido tanto con una estimación actual entre ocho y diez mil millones de dispositivos conectados. La mitad de la población mundial también está conectada.

En la actualidad se habla de una cuarta revolución industrial, irrumpiendo en todos los ámbitos hasta el financiero donde han aparecido las criptomonedas. La revolución digital ya es global, donde sus principales tecnologías serán: La inteligencia artificial y la robótica, que en los últimos años, han obtenido avances importantes.

La nueva era digital tiene gran impacto potencial en:

A. La vida y el trabajo de las personas. Las plataformas digitales han permitido que accedamos a servicios que han incrementado nuestra eficiencia, generalmente desarrollándolos de manera remota, como solicitar un taxi, adquirir productos o realizar pagos. Las demandas y dinámicas del mercado laboral están cambiando, por tanto, el mayor desafío es alinear la formación con los requerimientos de la nueva era.

B. Los modelos de negocio, la gestión de productos y de empresas. El desarrollo de economías colaborativas donde la confianza y la reputación digital son clave. La nueva economía digital puede ofrecer a personas y sectores habitualmente no vinculados a la tecnología la posibilidad de beneficiarse del mundo conectado, aumentando sus oportunidades de negocio, su rentabilidad y su calidad de vida.

Al profundizar el análisis de este último aspecto, mencionaremos que las plataformas digitales basadas en tecnologías de información y comunicación (TIC`s) son un recurso sumamente útil para optimizar procesos y recursos ya que ponen al alcance de las personas una serie de conexiones para la trasmisión de información y la aplicación de conocimientos. Debido a la gran cantidad de datos que generamos, permiten predecir nuestros intereses, focalizando sus esfuerzos.

Las pequeñas empresas de hoy son organizaciones basadas en el uso del internet, especialmente a través de aplicaciones comerciales. A través de un sitio Web o de redes sociales, se comercializa todo tipo de productos o servicios, así que pueden contar o no con un espacio físico y son pocas personas que dan mantenimiento al sitio.

La tecnología ha evolucionado la forma de administrar las organizaciones, por ejemplo, mediante redes internas los administradores pueden tener acceso a la información para tomar decisiones o controlar los procesos.

Las Tic’s han influido en múltiples aspectos de la empresa tales como el diseño organizacional, la selección y aplicación de estrategias, la definición y logro de objetivos, la atención del cliente interno y externo y las tareas de la organización.

Estas tecnologías han tenido el potencial de mejorar las comunicaciones, la coordinación de las organizaciones y la descentralización de la toma de decisiones, determinando el comportamiento organizacional de las empresas. También definen la estructura de cada

departamento o área de trabajo, así como las funciones que cada empleado debe cumplir dentro de la organización, mediante el análisis y automatización de procesos, manuales de procedimientos, y otras aplicaciones que permiten lograr mayor productividad y rentabilidad.

Estas tecnologías también han permitido reducir las áreas de trabajo o departamentos, incluso hasta trabajadores en las áreas de producción o servicios, ya que la tecnología ha sustituido mano de obra y ha acortado procesos, lo que ha contribuido a que el desempeño sea más eficaz.

Uno de los retos de innovación más grandes para las organizaciones es el cambio tecnológico que implica la incorporación de tecnologías de la información y comunicación mediante la automatización de redes de comunicación hacia el interior y exterior de la organización.

En este escenario, encontramos que los países compiten en un proceso de incorporación a la economía digital. Así lo demuestran las siguientes mediciones:

Según el Word Economic Forum (WEF) el indicador del uso de las tecnologías por las empresas, medido en una escala del 1 al 7, en el que 1 representa mínimo y 7 máximo, los países de América Latina y el Caribe, obtuvieron una puntuación de 4,6, los países de la OCDE 5,43 mientras que Islandia es el país que obtiene la mayor puntuación (6,20).

Por su parte, el informe 2007 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, daba cuenta del porcentaje de las personas que tienen acceso al internet, identificando que el porcentaje de acceso para los países de América Latina y El Caribe es en promedio del 49,41%, mientras que para los países de la OCDE, de 85,34% ; y, a Islandia como el país de mayor porcentaje con el 98,25%.

Así mismo el Word Economic Forum (WEF) a través del informe 2016 de la Network Readiness Index, elaboró un índice de aprovechamiento de las tecnologías para los países, medido en una escala del 1 al 7, en el que 1 representa mínimo y 7 máximo, en donde los países de América Latina y el Caribe, obtienen una puntuación de 3,74, los países de la OCDE 4,58 mientras que Singapur aparece como el país que obtiene la mayor puntuación (6,04).

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta de gran utilidad para conocer de forma preliminar la situación actual de una empresa y los problemas que impiden su crecimiento, sostenibilidad y desarrollo.

A través de la aplicación de un instrumento de diagnóstico se puede detectar las áreas de la empresa que presentan problemas, obteniendo resultados que permitan visualizar en donde se requiere enfocar los esfuerzos de mejora. Los directivos deberán aplicar las medidas más efectivas y tomar las decisiones correspondientes con el fin de fortalecer la empresa.

El diagnóstico empresarial debe ser realizado de forma periódica, pues una empresa se ve continuamente afectada por los elementos de su entorno y necesita crear mecanismos oportunos de autodefensa y de mejora.

Para realizar el diagnóstico a la microempresa "El Taller" emplearemos una herramienta adecuada al tamaño del negocio y aplicable a la realidad del país, aspectos que cumple la herramienta de diagnóstico microempresarial desarrollado por el programa "En Marcha", del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, sede Ecuador. Esta herramienta es utilizada en programas de apoyo a la microempresa ecuatoriana, promovidas por esta Agencia de Naciones Unidas y operada a través de agencias de desarrollo local y consultores calificados.

En razón de que PNUD tiene la propiedad intelectual del Programa "En Marcha", se realizaron gestiones para obtener la autorización de uso de la herramienta de diagnóstico para el presente trabajo. (Anexo 2).

La herramienta de diagnóstico microempresarial “En Marcha”, del PNUD está estructurada en cinco áreas y 24 aspectos de diagnóstico. Su aplicación es de baja complejidad y se basa en un cuestionario estructurado; cada pregunta tiene a su vez cuatro opciones de respuesta diferentes, ordenadas con las letras A, B, C y D. La aplicación del cuestionario se realiza de manera presencial mediante una entrevista con el dueño del negocio y algunas respuestas requieren la verificación documental u observación del aspecto requerido. Finalmente, las respuestas obtenidas se sistematizan en una matriz Excel que proporciona indicadores porcentuales del progreso de la organización, en gráfico de “tela de araña” en una escala del 0 al 100%, en donde el 100% representa el nivel más avanzado de gestión para este estrato empresarial.

Las áreas de diagnóstico de la mencionada herramienta son las siguientes:

Área 1: OPERACIÓN

Área 2: FINANZAS

Área 3: MERCADO

Área 4: FAMILIA

Área 5: LEGAL

En el Anexo 2 se puede observar en detalle las respuestas verificadas en la microempresa “El Taller” con el uso de esta herramienta de diagnóstico, en las cinco áreas anotadas.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en cada área:

2.1 Área administrativa – operaciones

En el área administrativa se generan procesos de planeación, dirección y organización, su importancia radica en que su finalidad es potenciar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, técnicos y materiales. Esto permitirá que se cumplan las metas y objetivos trazados por la empresa.

Con la herramienta seleccionada observaremos dentro del diagnóstico administrativo, la filosofía del negocio, la estructura administrativa y orgánica, los procesos generales de reclutamiento, selección del personal y compras, la competencia, toma de conciencia y formación; así como el control de operaciones.

Para realizar el diagnóstico en esta área se ha aplicado la primera sección del test "En Marcha – Impulsando tu negocio" del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los resultados obtenidos en la microempresa "El Taller" en esta área son los siguientes:

Figura 2. Resultados del diagnóstico al área de operaciones



Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

Tabla 3. Resultados en porcentajes del diagnóstico al área de operaciones

Operaciones	Ideal	Real
Filosofía de negocio	100%	0%
Organización	100%	10%
Reclutamiento y selección del personal	100%	20%
Compras	100%	15%
Competencia, toma de conciencia y formación	100%	25%
Control operaciones	100%	0%

Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico de tela de araña podemos visualizar que los aspectos diagnosticados son poco aplicados o no están definidos por el negocio.

La sub área “Filosofía del negocio”, realiza interrogantes sobre la existencia de la misión, visión y valores empresariales y si estos son tomados en cuenta para la toma de decisiones. Posee una puntuación de 0%, dado que la microempresa no cuenta con ninguna forma de planificación estratégica.

La sub área “Organización”, posee una puntuación de 10%, frente a un 100% que debería ser la puntuación ideal, abarca la estructura organizacional, definición de roles para cada puesto, descripción de actividades y la existencia de indicadores para medición de desempeño del personal. El porcentaje obtenido revela la inexistencia de herramientas de gestión en este aspecto, limitándose únicamente a las indicaciones que de forma verbal realiza el dueño del negocio.

La sub área “Reclutamiento y selección del personal”, realiza cuestionamientos sobre la definición de perfiles para cada puesto de trabajo, procedimientos para la selección, contratación de personal nuevo y expedientes de cada empleado. La puntuación alcanzada es de 20%. En este aspecto observó que el dueño tiene experiencia en la selección de trabajadores sin embargo son inexistentes los procedimientos documentados y no ha seleccionado personal para otras áreas claves de la microempresa.

La sub área “Compras”, analiza si hay procesos de compras, evaluación de proveedores, seguimiento a entregas de pedidos, verificación, orden de la mercancía y control de inventarios. El porcentaje de puntuación alcanzada es 15 %, debido a que las compras se realizan únicamente a través del conocimiento y experiencia del dueño.

La sub área “Competencia, toma de conciencia y formación”, evalúa los controles en la administración del tiempo, la existencia de una cultura de calidad, conocimientos sobre procesos de ventas, códigos sobre imagen institucional, capacitaciones en servicio al cliente y formación a vendedores. Posee la puntuación más alta del área analizada con un 25%, debido al manejo de la imagen empresarial, aunque todavía no se ha iniciado

procesos en cultura de calidad y formación a vendedores, porque no disponen de personal de ventas.

La sub área “Control de operaciones”, revela la metodología que utiliza la microempresa para el manejo, análisis y control de información, así como la toma de decisiones. El porcentaje obtenido es de 0%, dado que la metodología actualmente utilizada para programar y controlar las operaciones de producción se basa en la experiencia tampoco se ha documentado la información y no se utiliza ningún sistema informático.

Es evidente que en su conjunto el nivel de todos los aspectos analizados en el área de operaciones es muy bajo, lo cual se puede apreciar de forma más contundente en la tabulación de los datos obtenidos, que contrasta el ideal deseado con el real obtenido. Podemos claramente visualizar que las áreas con valores críticos son “Filosofía del negocio” y “Control de operaciones”, dado que poseen un puntaje real de 0%. Estas áreas requieren propuestas de mejora.

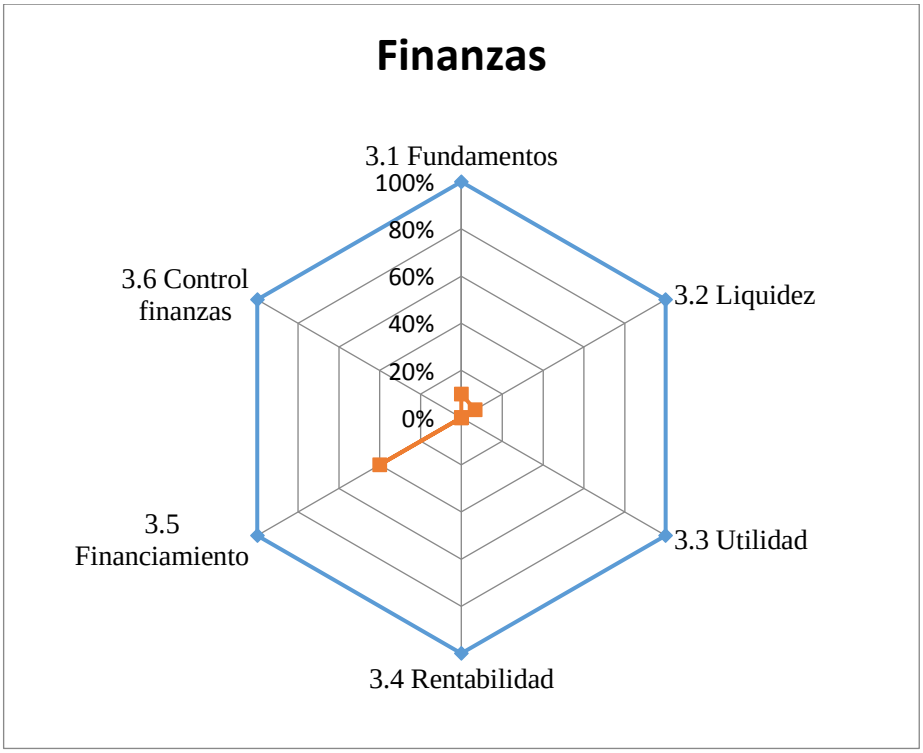
2.2 Área financiera

La estructura del área financiera de una empresa depende de su organización interna, generalmente es consecuente con el tamaño del negocio. Esta área es responsable del control de la tesorería. El diagnóstico financiero es básicamente la evaluación financiera que se hace a una organización, a fin de determinar el estado real financiero lo cual permite conocer el estado actual, identificar áreas de atención y valorar la gestión financiera que se ha venido desarrollando.

El diagnóstico financiero aborda aspectos como los fundamentos, liquidez, utilidad, rentabilidad, capacidad de financiamiento y control financiero.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico “En Marcha” en esta área son los siguientes:

Figura 3. Resultados del diagnóstico al área financiera



Nota. Recuperado de “Programa En Marcha”

Tabla 4. Resultados en porcentajes del diagnóstico al área de mercado

Finanzas	Ideal	Real
Fundamentos	100%	10%
Liquidez	100%	7%
Utilidad	100%	0%
Rentabilidad	100%	0%
Financiamiento	100%	40%
Control finanzas	100%	0%

Nota. Recuperado de “Programa En Marcha”

El gráfico tipo araña, nos muestra visualmente que los aspectos tomados en cuenta para el diagnóstico de esta área se encuentran en niveles muy bajos, lo que concentra el gráfico resultante en el centro, únicamente uno de los aspectos estudiados “Financiamiento” posee un resultado que sobresale de los demás.

La sub área “Fundamentos”, informa si la empresa genera información contable, el control de caja chica, existencia de balance general, estado de resultados y flujo de efectivo. El puntaje obtenido es de 10 %, dado que no se manejan estados financieros en la microempresa y a lo sumo se lleva un registro de ingresos y egresos para fines tributarios.

La sub área “Liquidez”, analiza la planeación de compromisos a corto plazo, capacidad de pago, liquidez de inventarios y mezcla de productos. El porcentaje obtenido es de 7%, debido a la poca información financiera que se procesa, especialmente para programar pagos a corto plazo, por lo que no se toman en cuenta el aspecto de liquidez, lo que limita la posibilidad de utilizar mecanismos de crédito para financiar sus actividades. En los demás ítems de este aspecto, la microempresa no dispone de herramientas de manejo de estos indicadores.

La sub área “Utilidad”, evalúa si existen cálculos sobre utilidad marginal, gastos no asignables (No considerados) y punto de equilibrio. El porcentaje obtenido es de 0%, dado que la microempresa no maneja esta información.

La sub área “Rentabilidad”, evalúa indicadores de margen bruto del retorno de la inversión, margen sobre ventas, margen sobre activos y margen sobre inversión. La puntuación que se obtuvo es de 0%, ya que no se dispone de estos indicadores.

La sub área “Financiamiento”, analiza la planificación y opciones de financiamiento, capacidad de endeudamiento y fuentes de financiamiento conocidas. Se obtuvo la puntuación más alta del área con un 40%, debido a la utilización de opciones de crédito corrientes mediante tarjeta y al conocimiento que se tiene de algunos tipos de crédito, sin embargo, la microempresa no tiene claro su capacidad de endeudamiento.

La sub área “Control finanzas”, indica el análisis, control y manejo de la información de la microempresa “El Taller”. La puntuación obtenida es de 0%, dado que no existe un sistema implementado para la administración de la información en este aspecto.

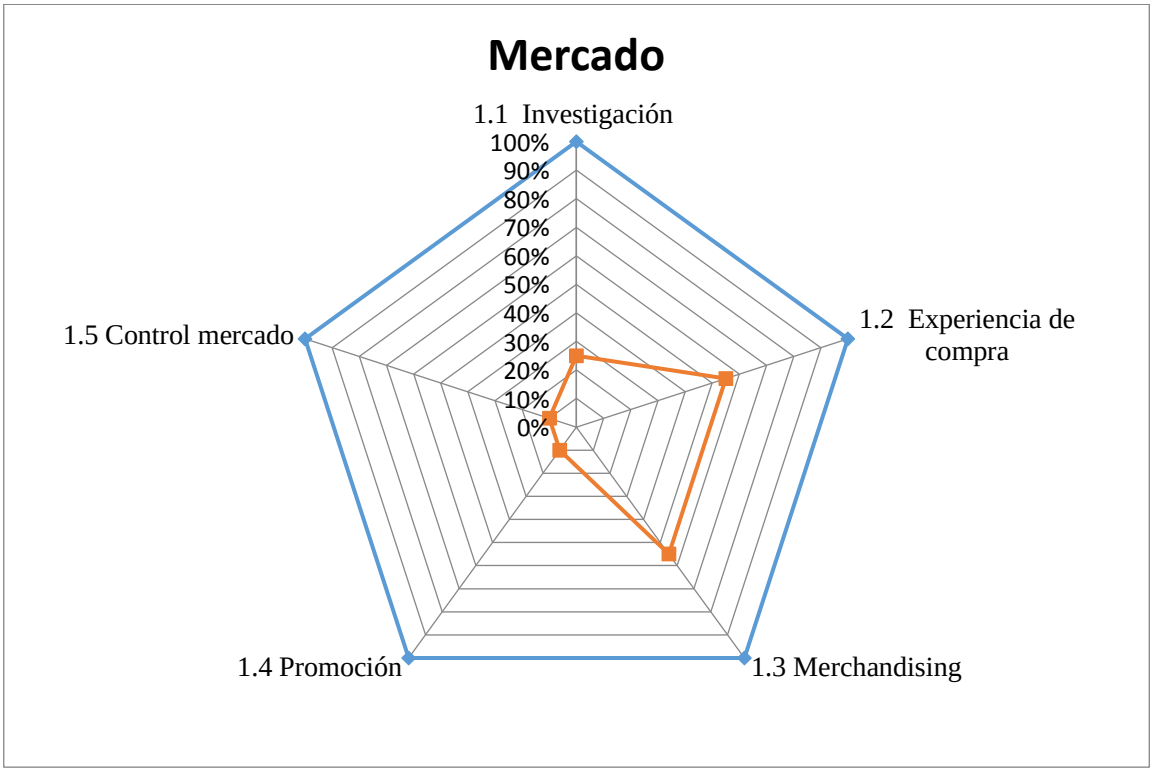
De acuerdo a la tabulación de resultados de forma general; en el área financiera se observa que se posee un puntaje nulo de 0% en tres áreas identificadas en esta encuesta: “Utilidad”, “Rentabilidad” y “Control finanzas”, mientras que el puntaje más alto con el 40% se visualiza en el “Financiamiento”, advirtiéndose la posibilidad de implementar mejoras en los aspectos menos puntuados.

2.3 Área de mercado

El diagnóstico del área de mercado es una verificación de la realidad en la que se maneja la actividad de la microempresa que interactúa con los clientes, los datos obtenidos posibilitan evaluar y determinar el nivel que la empresa posee en investigación de mercados, experiencia de compra, merchandising, promoción, control de mercado, entre otras.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico “En Marcha” en esta área son los siguientes:

Figura 4. Resultados del diagnóstico al área de mercado



Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

Tabla 5. Resultados en porcentajes del diagnóstico al área de mercado

Mercado	Ideal	Real
Investigación	100%	25%
Experiencia de compra	100%	55%
Merchandising	100%	55%
Promoción	100%	10%
Control mercado	100%	10%

Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

El aspecto de “Investigación”, abarca el manejo de información de demanda, segmentación del mercado, localización del negocio y características de sus clientes. La microempresa analizada obtuvo un resultado de 25%, en parte, explicado por el conocimiento que el propietario tiene de sus clientes, por el tiempo de actividades y por la atención personal que realiza a sus clientes.

La sub área “Experiencia de compra”, evalúa si se posee un concepto definido de negocio, imagen distintiva, margen comercial y clasificación de productos. Con la herramienta utilizada se obtuvo un resultado de 55% debido a que la microempresa ha establecido, aunque parcialmente, un concepto de negocio y maneja su imagen comercial. El punto más débil de este aspecto es el relacionado a la clasificación de productos ya que no se toman en cuenta aspectos como la rentabilidad para clasificar sus productos y generar mayores ventas.

La sub área “Merchandising”, busca identificar si la mercancía que se oferta está de acuerdo a los intereses de los clientes y si se establecen presupuestos de venta. En cuanto al lugar se averigua si se tiene una distribución interna planificada, flujo peatonal adecuado y presentación del producto en el aparador. También se indaga el manejo de tiempos como los tiempos de entrega de proveedores, fechas conmemorativas y estacionalidad de los productos. Otros ítems cuestionados son los presupuestos de adquisiciones, definición de precio de venta y liquidación de mercancías. El porcentaje obtenido es 55%, encontrándose mayores fortalezas en el seguimiento a las tendencias y modas de los productos, establecimiento de precios en base a costos y manejo de un presupuesto de adquisiciones en base a los pedidos realizados. Los puntos más débiles de este aspecto son la falta de estimaciones de lo que se va a vender y la inexistencia de un lugar de exhibición de los productos.

La sub área “Promoción”, abarca preguntas sobre la promoción de ventas, publicidad, la existencia de fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo y presupuesto para ambientación. El resultado de la evaluación de estos ítems es de 10%, con uno de los menores puntajes en el diagnóstico de esta área. La única fortaleza que se encontró en este aspecto fue la realización de promoción digital de manera selectiva.

La sub área “Control de mercado”, evalúa el control y análisis de la información de ventas, así como la toma de decisiones basados en la información. Al igual que la sub área anterior obtiene un 10%, ya que no se encontraron documentos donde se observe o procese la información de ventas y por lo tanto, las decisiones se toman en base a la observación del comportamiento de las ventas.

El gráfico de tela de araña, nos permite distinguir fácilmente aquellas áreas donde existe un menor puntaje por su proximidad con el centro, en el caso de la microempresa “El Taller”, para el sector de Merchandising, tenemos con un puntaje del 10% las áreas de “Promoción” y “Control de mercado”.

En la tabulación de resultados, bajo un estándar ideal del 100%, observamos uno de los resultados más altos de todo nuestro análisis con un 55% en los aspectos de “Experiencia de compra” y “Merchandising”, identificándose las oportunidades de mejora en los aspectos de promoción, control e investigación del mercado

2.4 Área familiar

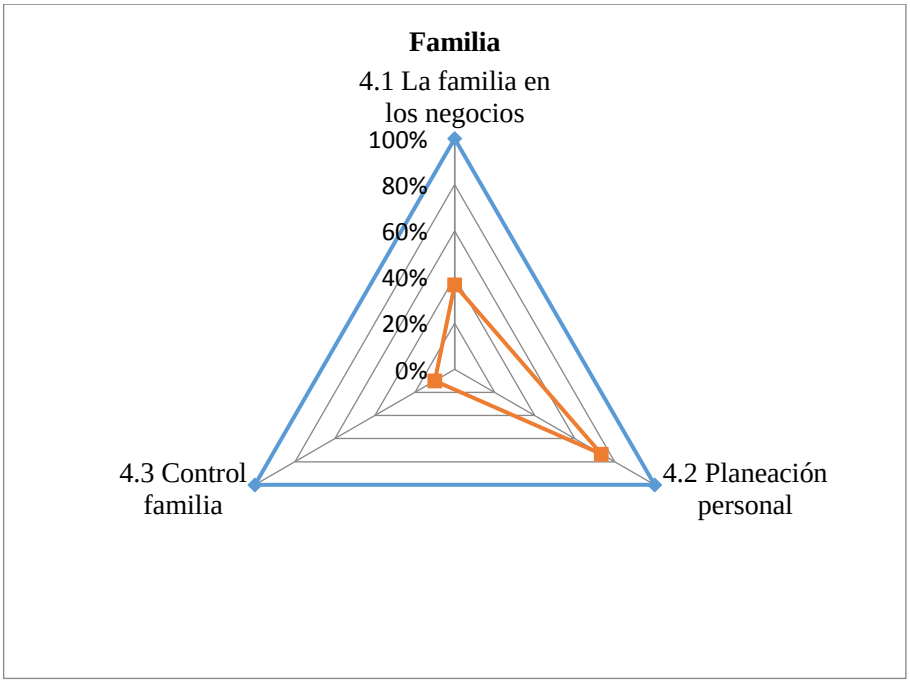
Las empresas familiares en su mayoría poseen tres características básicas, la primera es que su propiedad es controlada por una familia, por razones de privacidad en el manejo de la empresa o por desinterés en la apertura a otros socios al mercado, generalmente estas empresas son pymes. La segunda característica es que son dirigidos por algunos

miembros de la familia y la tercera característica es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Un análisis del Centro de Investigaciones del UESS anota que el 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares. Según la consultora ecuatoriana Fambusiness en el 2016, en el país las empresas de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico "En Marcha" en esta área son los siguientes:

Figura 5. Resultados del diagnóstico al área familiar



Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

Tabla 6. Resultados en porcentajes del diagnóstico al área familiar

Familia	Ideal	Real
La familia en los negocios	100%	37%
Planeación personal	100%	73%
Control familiar	100%	10%

Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

La sub área "La familia en los negocios", abarca el cuestionamiento de la existencia de reglas en cuanto al protocolo familiar, patrimonio, dirección de la empresa, cultura y sucesión, obteniendo un resultado de 37%, aportado por el hecho de que la dirección del negocio lo llevan el jefe de familia y otro miembro, sin embargo se carece de reglas de protocolo familiar, no se ha establecido el patrimonio ni se ha pensado en la sucesión del negocio lo cual evidencia las necesidades de mejora en estos temas.

La sub área "Planeación personal", realiza preguntas sobre el plan de profesionalización, ámbito social, financiero, físico y comunitario. De un ideal de 100% se obtiene una calificación porcentual de 73%. ya que, según manifiestan los propietarios, se lleva un plan de carrera profesional en la familia, realizan actividades sociales de forma eventual, se tienen deudas controlables, manifiestan tener un buen estado físico y apoyan a la comunidad en lo que pueden. En este aspecto se observan las mayores fortalezas.

La sub área "Control familia", abarca temas como la generación y control de la información de acuerdos familiares, obteniendo un resultado de 10%, dado que no existen estos acuerdos en forma documentada, a lo sumo, verbales.

El diagrama de tela de araña obtenido, nos permite observar que la microempresa en el área familiar, la parte más débil se encuentra localizada en la sub área "Control familiar", seguido por la sub área "Planeación personal".

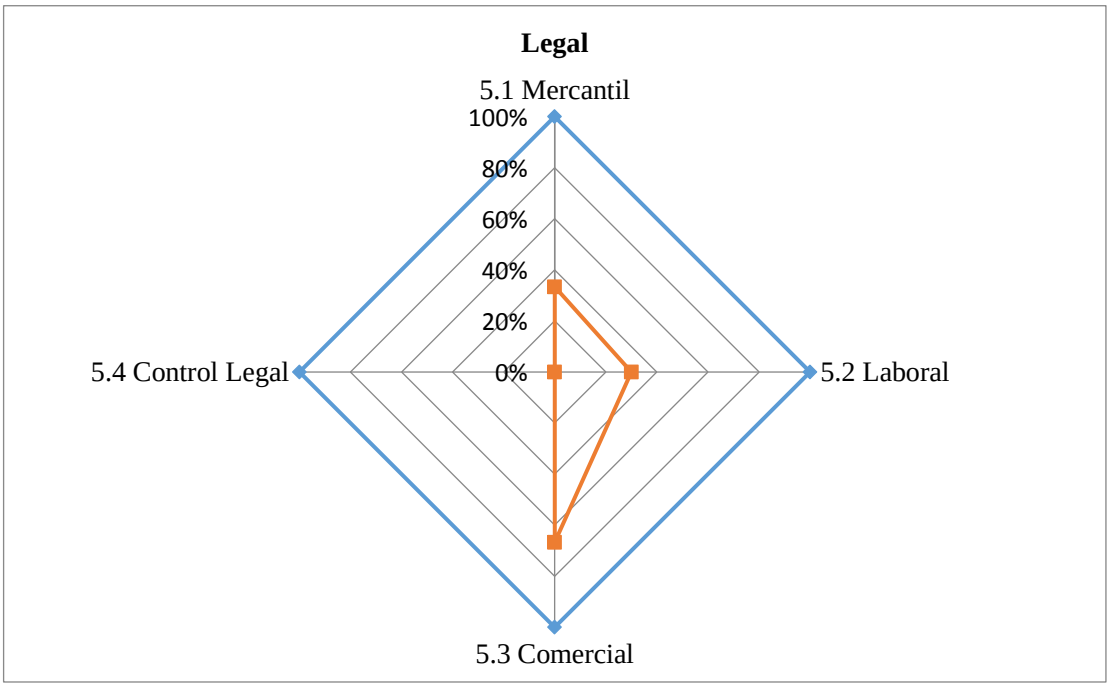
La tabulación respecto a un porcentaje ideal de 100% nos muestra que la sub área mejor puntuada es la de “Planeación personal”, identificándose realizar acciones de mejora en el aspecto de control familiar.

2.5 Área Legal

En el área legal el diagnóstico se evidencia en áreas de control y planeación personal, la parte mercantil, laboral, comercial y de control legal.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico “En Marcha” en esta área son los siguientes:

Figura 6. Resultados del diagnóstico al área legal



Nota. Recuperado de “Programa En Marcha” (2015)

Tabla 7. Resultados en porcentajes del diagnóstico al área legal

Legal	Ideal	Real
Mercantil	100%	33%
Laboral	100%	30%
Comercial	100%	67%
Control Legal	100%	0%

Nota. Recuperado de "Programa En Marcha" (2015)

La sub área "Mercantil", abarca la personalidad jurídica y régimen fiscal, con un resultado de 33%, dado que existe poco conocimiento sobre estos temas.

La sub área "Laboral", cuestiona sobre el dominio de relaciones de trabajo, requisitos para el talento humano y despido. Se obtuvo una evaluación porcentual de 30% de un esperado de 100%; así mismo, debido a que se tiene un escaso conocimiento de estos temas.

La sub área "Comercial", evalúa si existen contratos con proveedores, clientes y distribuidor. Se obtiene la puntuación más alta de esta área con un 67%, explicado porque parte de las ventas se realizan mediante contratos de obra cierta. Sin embargo no se manejan contratos con proveedores.

El organizador gráfico presentado, nos muestra que en el área legal la mayoría de sub áreas analizadas obtienen resultados inferiores al 50%, únicamente la sub área "Comercial", obtuvo un puntaje superior, con un 67%.

Las áreas legales con menor porcentaje y en las cuales la microempresa debe concentrar sus esfuerzos de mejora son los aspectos "Mercantil" con un 33%, "Laboral" con un 30% y "Control legal" con un 0%.

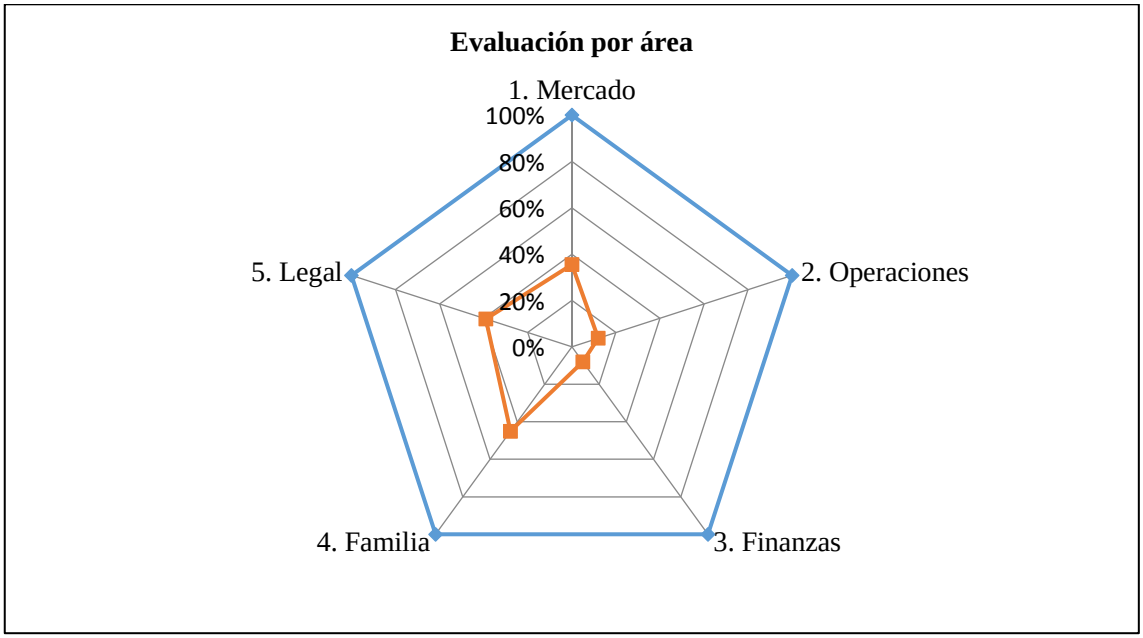
CAPITULO 3 NECESIDADES DE MEJORA EN LAS AREAS PRIORIZADAS

3.1 Identificación y priorización de oportunidades de mejora

La identificación de las problemáticas que se abordan mediante los planes de mejora permite a una empresa perfeccionar la competitividad de su negocio, utilizando estrategias, herramientas adecuadas y priorizando entre alternativas.

Cuando se ha identificado el problema, se debe identificar su causa, en ocasiones, se pueden reconocer varias causas, por lo que se deberá medir la influencia de cada una de ellas

Figura 7. Resultados del diagnóstico de evaluación por área



Nota. Recuperado de “Programa En Marcha”

Tabla 8. Resultados en porcentajes del diagnóstico de evaluación por área

	Ideal	**Real**
1. Mercado	100%	36%
2. Operaciones	100%	12%
3. Finanzas	100%	8%
4. Familia	100%	45%
5. Legal	100%	39%

Nota. Recuperado de "Programa En Marcha"

Al visualizar el análisis de todas las áreas seleccionadas en el gráfico de tela de araña podemos observar que el resultado presenta una concentración en el centro, ninguna de las áreas observadas supera el 50% en puntuación, cuando el porcentaje ideal de acuerdo a la herramienta utilizada en todos los sectores estudiados sería el 100%.

En la tabulación de los datos, observamos que existen 3 áreas con el menor puntaje: Area financiera con 8%, administrativa- operaciones con 12% y mercadeo con un porcentaje del 36%.

Una vez identificadas la áreas y aspectos de mejora, derivadas de la aplicación de la herramienta "En Marcha", se requiere definir un marco referencial en el que se van a generar las propuestas específicas de mejora, marco que está dado por las necesidades de los clientes y la construcción del modelo de negocio. El primer aspecto, externo a la empresa y el segundo, interno a la misma.

3.1.1 Identificación de necesidades de los clientes

Los clientes pueden brindar un panorama más amplio de las necesidades que ellos poseen, sobre las cuales desean que existan productos y servicios adecuados para satisfacerlos.

Uno de los segmentos más importantes del mercado de la microempresa “El Taller” son los clientes corporativos, que demandan productos y servicios de diseño.

La constatación de los requerimientos de los demandantes permite verificar las áreas de mejora obtenidas a través de la herramienta de diagnóstico con los requerimientos del principal comprador de “El Taller”, ejercicio que permite enfocar sus esfuerzos competitivos.

Con este fin, se solicitó a 2 empresas que actualmente son clientes de la microempresa “El Taller”, que manifiesten los requerimientos que consideran necesarios a la hora de seleccionar los productos y/o servicios que ofrece la microempresa “El Taller”, independiente de si poseen parámetros, normas o manuales de compra establecidos. Los resultados encontrados se detallan a continuación:

Tabla 9. Empresas clientes

Nombre de la Empresa	Tipo de productos / servicios que comercializan	Nombre de potencial Cliente	Tipo de productos / servicios con interés de compra	¿Qué parámetros o normas, se consideran al momento de adquirir estos productos / servicios?
El Taller	Diseño, construcción y montaje de locales comerciales. Fabricación y montaje de stands para ferias y eventos. Asesoría en diseño.	Inmobiliaria TESLA S.A.	Stands Publicidad Exterior en fachadas Lonas publicitarias Mobiliario publicitario para interiores	Calidad Precio Tiempo de Pago (Crédito) Tiempos de entrega
		Punto Fresh	Manual de marca (Imagen corporativa) Manual de Diseño Interior Mobiliario	1.Apertura proceso de licitación 2. Recepción de cotizaciones 3.Selección del proveedor en base a: Experiencia, precio, calidad de la propuesta

Fuente: Inmobiliaria TESLA S.A., Punto Fresh

Elaborado por: La Autora

3.1.2 Construcción del modelo de negocio

El modelo Canvas, es un mapa que representa cómo una empresa crea valor y lo entrega a sus clientes, la forma en que se transmite y se entrega, el modo en que los clientes entienden el modelo de negocio actual y la manera cómo ese modelo se convierte en otro para alcanzar los objetivos de la empresa en el futuro.

La construcción del modelo de negocio, nos ayuda a identificar la forma en la que la empresa, va a originar sus ingresos, identificando y priorizando las áreas que ayudarán a obtener los resultados deseados. Consta de nueve secciones, dividido en clientes, recursos internos y alianzas con las respuestas obtenidas se puede visualizar la orientación y la forma en que se va a gestionar el negocio

Las secciones de la matriz Canvas son:

1. Segmento de clientes

Un segmento de clientes, tiene que ver con aquel grupo de personas, usuarios u organizaciones para los que la empresa crea valor, ayuda a identificar cuál es el nicho de mercado que atenderá y cuáles son sus áreas de oportunidad.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor, permite determinar la forma de crear valor, estableciendo la diferencia entre la competencia y la empresa. Contestando preguntas como: ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué se le está ofreciendo? La propuesta debe ser única, innovadora y ganadora, adicional de satisfacer los problemas o necesidades de los clientes.

3. Canales de comunicación

Se debe delimitar las herramientas de distribución, comunicación o estrategia publicitaria, es importante conocer como será la comunicación con el público objetivo, considerando plataformas digitales y la integración de canales de comunicación dentro de la empresa.

4. Relaciones con los clientes

En este punto se debe definir el tipo de relación que buscan y esperan los clientes del negocio, permite especificar las estrategias para captar y retener clientes, con la meta que el cliente debe llegar a sentirse el protagonista del producto y, sentirse atraídos por la propuesta de valor.

5. Fuentes de ingreso

Es importancia conocer el valor que estarían dispuestos a pagar los segmentos de mercado a cambio de productos o servicios. Se establece las formas de pago, planes, promociones, todo lo referente a la identificación de las fuentes de ingreso.

6. Recursos clave

Aquí es donde se ve los recursos que permiten a la empresa operar su modelo de negocio, de tal manera que se pueda identificar cuáles son los activos para el funcionamiento.

7. Actividades clave

Describe aquellas cosas que una empresa debe realizar para ofrecer la propuesta de valor. Se refiere a todas las decisiones que se van a tomar para llegar a los mercados y mantener relaciones con los clientes.

8. Socios claves

Describe la red de socios, proveedores y alianzas estratégicas que están relacionados y constituyen una pieza fundamental para determinar el funcionamiento del negocio y alcanzar los objetivos.

9. Estructura de costos.

Consiste en identificar los costes, es decir, cuantificar la inversión que se necesita para sustentar el modelo de negocio, de esta forma se tendrán los elementos para determinar el precio que el cliente pagará.

Con estas directrices, se procede a construir el modelo de negocio Canvas de “El Taller” en el que se proyecta su propuesta de valor, la gestión a realizar a su segmento de clientes y su modelo de operación para alcanzar mejoras en sus resultados.

Tabla 10. Modelo de negocios Canvas de la empresa “El Taller”

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de Clientes
* Proveedores de materiales, insumos y equipos *Proveedores de servicios de carpintería, albañilería, instalaciones eléctricas y sanitarias, instalación de rótulos y señalética * Otros proveedores de servicios de ingeniería civil y arquitectura * Proveedores de servicios de transporte *Organizadores de ferias y eventos	* Publicidad *Propuestas de diseño * Contratación * Cobranzas * Compra de materiales e insumos *Construcción, fabricación y montaje *Contratación de servicios a terceros * Contratación de personal de planta	La oferta de "El Taller" está orientada a incrementar el valor de los productos y servicios que ofrecen nuestros clientes. Nuestra propuesta permite diferenciarnos de la competencia ya que aprovechamos al máximo los espacios disponibles y brindamos una experiencia satisfactoria basados en la incorporación de conceptos y diseños	La relación con los clientes se inicia desde la difusión y contacto en plataformas e-commerce, reuniones de acercamiento con los potenciales clientes, identificación de necesidades, generación de ideas de solución, elaboración de propuestas de diseño, definición de presupuestos, contratación, ejecución, reportes de avances, modificaciones al contrato, hasta la entrega - recepción.	*Locales comerciales existentes y emprendimientos de los siguientes tipos de establecimientos, especialmente en el sector de alimentos y bebidas, servicios de belleza y spa, farmacias, ventas de electrodomésticos, panaderías y pastelerías, ópticas, supermercados, venta de textiles, confecciones y agencias de viaje.

Tabla 10. (Continuación)

Socios claves	Recursos clave	Propuesta de valor	Canales de comunicación	Segmento de Clientes
*Cámaras de la construcción *Cámaras de comercio * Entidades del sector público *Colegios de profesionales * Asociaciones de emprendedores * Organismos internacionales	*Plataformas de e-commerce *Hardware y Software de diseño *Profesionales *Maquinaria y equipo de construcción y fabricación *Equipo de montaje *Internet *Maquinaria y equipo de oficina * Infraestructura física * Vehículos	la incorporación de conceptos y diseños innovadores en las estructuras, piezas y objetos que entregamos a precios competitivos, optimizando el tiempo de respuesta y garantizando la calidad de nuestros productos.	* Plataformas e-commerce *Redes sociales * Servicios de mensajería instantánea * Correo electrónico * Celular * Teléfono convencional *Recomendaciones * Tarjetas de presentación * Publicidad digital	*Consultorios médicos, clínicas y hospitales, oficinas de servicios profesionales. *Empresas, establecimientos públicos y privados, participantes en ferias, eventos, salas de exhibición, muestras o casas abiertas.

Estructura de Costos	Fuentes de Ingresos
*Costos fijos: US $2.000 *Costos variables: 65% * Margen de contribución: 35% * Punto de equilibrio: US $5.714	* Ingresos obtenidos por concepto de ventas de productos y servicios * Ingresos obtenidos por servicios de asistencia técnica en diseño Ingresos proyectados por mes: US $10.000

Fuente: “El modelo Canvas”, Magali Marbaise, 2017

3.2 Propuestas de mejoras de la empresa

Con los resultados obtenidos anteriormente, se formulan el Plan de Mejora, que abarcarán los siguientes ítems para cada propuesta:

* Problemática
* Estrategias
* Instrumentos de apoyo
* Indicadores
* Plazo
  Corto Plazo <3 meses, Mediano Plazo =>3 < 9 meses, Largo Plazo > 9 meses
* Resultados esperados
* Responsables

La participación de la directiva de la microempresa, nos ayudará a jerarquizar la problemática, determinado los puntos clave a resolverse, para eliminarlos o minimizar sus efectos.

3.2.1 Propuestas de mejoras en el área de operaciones

Tabla 11. Matriz propuestas de mejoras en el área de operaciones

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
1	Inexistencia de orientación estratégica del negocio	Disponer del plan estratégico y operativo de "El Taller"	Metodología de planificación estratégica para Pymes	Plan estratégico desarrollado y en implementación	Mediano	Disponer de las orientaciones estratégicas del negocio (misión, visión, valores, cultura y plan de trabajo).	Gerente
2	Inexistencia de sistemas de selección de talento humano. No se han definido roles, descripción de actividades e indicadores de medición de desempeño del personal.	Disponer de un sistema de selección, control y evaluación del talento humano	Consultoría externa para aplicar sistemas de selección, control y evaluación del talento humano	Informes de evaluación del talento humano	Largo	Disponer de talento humano apropiado e indicadores que permitan programar actividades que incidan en la mejora del desempeño del personal.	Gerente

Tabla 11. (continuación)

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
3	Inexistencia de cultura de calidad en la empresa.	Realizar acciones para iniciar cambios hacia la cultura de calidad.	Consultoría de implementación de las 5 S. Capacitación en Calidad Total.	Puesta en marcha de la metodología de las 5S. Personal capacitado en calidad total.	Corto	Mejora de resultados y ambiente de trabajo especialmente en el área de producción. Predisposición del talento humano a continuar con la implementación de acciones hacia la calidad total.	Gerente
4	Inexistencia de sistema de control de la producción.	Implementar métodos y herramientas para el control de la producción.	Consultoría para implementar herramientas de control de la producción.	Herramientas implementadas	Mediano	Optimizar costos y recursos utilizados en el área de producción.	Jefe de Producción

Fuente: El Taller

Elaborado por: La autora

3.2.2 Propuestas de mejoras del área financiera

Tabla 12. Matriz propuestas de mejoras en el área de operaciones

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
1	Inexistencia de registros financieros y balances	Tercerizar la gestión de la información contable	Contratación de un servicio de contabilidad	Informes contables mensuales	Mediano	Disponer de registros contables, balances e indicadores de rentabilidad del negocio.	Gerente
2	Inexistencia de herramientas de planificación financiera	Establecer un presupuesto de caja y control de inventarios	Capacitación, asistencia técnica en cash-flow y sistemas de control de inventarios	Presupuesto de caja mensual y sistema de control de inventario implementado.	Corto	Prever la disponibilidad de efectivo para atender los compromisos y generar información de inventarios.	Gerente

Tabla 12. (Continuación)

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
3	Acceso a escasas opciones de financiamiento	Incrementar el conocimiento sobre las opciones de financiamiento existentes en el mercado.	Capacitación en opciones de financiamiento para actividades productivas	Capacitación realizada	Corto	Acceso a crédito bancario para financiar el plan de mejoras.	Gerente

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

3.2.3 Propuestas de mejoras del área de mercado

Tabla 13: Matriz propuestas de mejoras del área de mercado

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
1	Inexistencia de un plan de estrategias de marketing.	Disponer de un plan de mercadeo	Consultoría de implementación de las 4P.	Documento elaborado y puesta en marcha del plan de mercadeo	Mediano	Disponer de una guía de ventas para alcanzar los objetivos en el mercado.	Gerente

Tabla 13. (continuación)

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
2	Inexistencia de un equipo de ventas	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	Proceso de selección de talento humano	Contratación de personal de ventas a comisión.	Mediano	Fortalecer el área y aumentar el nivel de ventas	Gerente
3	Actividad promocional escasa	Poseer una estrategia de promoción	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	Ejecución de las estrategias de publicidad	Mediano	Incentivar en el consumidor la adquisición del servicio / producto.	Gerente

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

3.2.4 Propuestas de mejoras del área familiar

Tabla 14. Matriz propuestas de mejoras del área familiar

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
1	Inexistencia de directrices claras para la participación de la familia en el negocio.	Gestionar un Protocolo familiar	Consultoría para la creación del documento mediante acuerdos.	Documento de Protocolo familiar.	Mediano	Regulación de relaciones entre la familia y la empresa	Gerente

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

3.2.5 Propuestas de mejoras del área legal

Tabla 15. Matriz propuestas de mejoras del área legal

#	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS DE APOYO	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
1	Desconocimiento de legislación laboral y mercantil	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	Capacitación en legislación laboral y mercantil	Capacitación realizada	Corto	Manejo legal adecuado de personería jurídica, régimen fiscal y talento humano.	Gerente
2	Inexistencia de herramientas de manejo de información legal	Regularización tributaria y del personal de acuerdo a normas laborales	Asistencia técnica para regularización tributaria y laboral	Regulaciones implementadas	Corto	Cumplimiento de normas tributarias y laborales	Gerente

Fuente: El Taller

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV COSTO – BENEFICIO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

El Análisis Costo y Beneficio, permitirá concluir si el proyecto es socioeconómicamente rentable. La evaluación de un proyecto consiste en valorar los beneficios y los costos atribuibles a su ejecución y operación, lo cual implica un flujo de costos y beneficios del proyecto.

En el Análisis Costo-Beneficio se realiza el proceso de identificación, cuantificación y valoración de los costos y beneficios del proyecto durante las etapas de inversión y operación. Estos costos y beneficios se comparan para así determinar la conveniencia de realizar o no el proyecto. En el Análisis Costo-Beneficio se determina la rentabilidad del proyecto con base en sus propios atributos, es decir, el proyecto por sí mismo es o no conveniente.

Los beneficios esperados con el proyecto durante el horizonte de evaluación y que van a ser considerados para la evaluación de un proyecto son:

- Beneficios directos
- Beneficios indirectos
- Beneficios intangibles
- Externalidades positivas

Los beneficios directos son aquellos que se obtienen durante la etapa de operación del proyecto y que propician ahorros en el proceso de producción, incrementos en el consumo del bien o servicio provisto por el proyecto o ambos.

Los beneficios indirectos son los que ocasiona el proyecto en mercados relacionados con el bien o servicio provisto por el proyecto, ya sea incrementando su consumo o liberando recursos mediante ahorros en sus procesos de producción o provisión del bien o servicio.

Los beneficios intangibles son beneficios identificados y cuantificados, pero para los cuales no existe necesariamente un mercado que permita valorarlos.

Las externalidades positivas son beneficios que se generan en mercados diferentes al directamente relacionado con el proyecto y que no son reflejados en una transacción económica, estos beneficios podrían también ser cuantificados y valorados.

4.1 Evaluación de las propuestas de mejora

4.1.1 Costo – Beneficio del área administrativa

Tabla 16. Matriz costo – beneficio del área administrativa

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICOS	PRESUPUESTO	DURACIÓN
Inexistencia de orientación estratégica del negocio	Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PDEE) para el mediano plazo	*Asistencia técnica para el facilitar el plan estratégico	*Disponer de las orientaciones estratégicas del negocio (misión, visión, valores, cultura y plan de trabajo a corto plazo). *Visualizar la orientación estratégica del negocio *Facilitar La planeación operativa y financiera *Impulsar nuevos proyectos de mejora	Medio	30 días

Tabla 16. Matriz costo – beneficio del área administrativa (continuación)

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACIÓN
Inexistencia de cultura de calidad en la empresa.	Implementación de herramientas de gestión de la calidad. Iniciar con la metodología de las 5S.	*Asistencia técnica para la implementación de la metodología 5S. *Capacitación del personal en la metodología.	*Mejora de la productividad en el corto plazo, a través de la clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina de las operaciones, especialmente en el área de producción. *Predisposición del talento humano a continuar con la implementación de acciones hacia la calidad total.	Bajo	15 días

Tabla 16. Matriz costo – beneficio del área administrativa (continuación)

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACIÓN
Inexistencia de sistema de programación y control de la producción.	Implementación de sistema de programación y control de la producción adaptado a la microempresa	*Capacitación y asistencia técnica para la implementación del sistema PCP.	*Optimizar costos y recursos utilizados en el área de producción. *Eliminación de costes innecesarios. Optimización de los inventarios	Bajo	60 días

Fuente: "El Taller"

Elaborado por: La Autora

4.1.2 Costo – beneficio del área financiera

Tabla 17. Matriz costo – beneficio del área financiera

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACION
Inexistencia de registros financieros y balances	Implementación de registros contables y obtención de balances del negocio	*Contratación de un servicio de contabilidad externo.	*Disponer de registros contables, balances e indicadores de situación y resultados del negocio.	Medio	15 días
Inexistencia de herramientas de planificación financiera	Implementación de herramientas de planificación financiera para el manejo del negocio. Iniciar con: Punto de equilibrio, flujo de caja, y sistema de control de inventarios	* Capacitación y asistencia técnica en los temas seleccionados. *Aplicar herramientas desarrolladas en Excel.	*Planificar el negocio conociendo el punto de equilibrio *Prever la disponibilidad de efectivo para atender los compromisos *Generar información de inventarios.	Bajo	10 días

Tabla 17: Matriz costo – beneficio del área financiera (continuación)

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACION
Acceso a escasas opciones de financiamiento	Mejorar la capacidad de análisis para el financiamiento del negocio	* Asistencia técnica para el análisis y selección de opciones de financiamiento .	*Selección de opciones de financiamiento a la medida del negocio *Evitar costos financieros innecesarios *Mejorar las posibilidades para financiar proyectos	Bajo	10 días

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

4.1.3 Costo – beneficio del área de mercado

Tabla 18. Matriz costo – beneficio del área de mercado

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACION
Inexistencia de un plan de mercadeo y ventas.	Disponer de un plan de mercadeo y ventas	*Capacitación y asistencia técnica para la definición e implementación de un plan de mercadeo y ventas	*Disponer de una guía de ventas para alcanzar los objetivos en el mercado.	Medio	30 días
Inexistencia de un equipo de ventas	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	*Proceso de selección de talento humano. *Salario y beneficios de ley del personal.	*Fortalecer el área de mercado. *Aumentar el nivel de ventas.	Alto	30 días
Actividad promocional escasa	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	*Ejecución de las estrategias de publicidad	*Incentivar en el consumidor la adquisición del servicio / producto.	Medio	60 días

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

4.1.4 Costo – beneficio del área familiar

Tabla 19. Matriz costo – beneficio del área familiar

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACION
Inexistencia de directrices claras para la participación de la familia en el negocio.	Gestionar un Protocolo familiar	* Asistencia técnica para la creación del documento de protocolo familiar mediante acuerdos.	*Regulación de relaciones entre la familia y la empresa	Bajo	20 días

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

4.1.5 Costo – beneficio del área legal

Tabla 20. Matriz costo – beneficio del área legal

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACIÓN
Desconocimiento de legislación laboral y mercantil	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	*Capacitación en legislación laboral y mercantil	*Manejo legal adecuado de personería jurídica, régimen fiscal y talento humano.	Bajo	2 días

Tabla 20. Matriz costo – beneficio del área legal (continuación)

PROBLEMÁTICA	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	BENEFICIOS	PRESUPUESTO	DURACIÓN
Inexistencia de herramientas de manejo de aspectos tributarios y laborales	Regularización tributaria e incorporación de nuevo personal de acuerdo a normas laborales	*Asistencia técnica para regularización tributaria y laboral	*Cumplimiento de normas tributarias y laborales * Eliminar riesgo de sanciones y costos asociados	Medio	10 días

Fuente: El Taller

Elaborado por: La Autora

4.2 Priorización de las Propuestas de Mejora

Para priorizar las acciones de mejora que se plantean en el presente trabajo, se realizará una "Matriz de Priorización", una de las herramientas de planificación y gestión de la calidad.

La matriz de priorización es una herramienta de planificación que permite seleccionar varias opciones sobre la base de la aplicación de criterios y la ponderación.

Mediante esta matriz se hace posible evaluar las opciones a través de los criterios a considerar para adoptar una decisión. Su aplicación sirve para clarificar problemas, seleccionar oportunidades de mejora y escoger entre varios proyectos. En general, establece prioridades entre un conjunto de elementos, para facilitar la toma de decisiones.

Las ventajas de aplicar la matriz de priorización en la microempresa "El Taller" es su flexibilidad ya que se puede aplicar a pocas opciones y pocos criterios o viceversa, facilita un método estructurado de toma de decisiones y es de fácil utilización para el trabajo en equipo.

Los pasos para hacer esta matriz son:

1. Definir el objetivo perseguido con la matriz
2. Identificar las opciones.
3. Elaborar los criterios de decisión.
4. Ponderar los criterios.
5. Comparar las opciones
6. Seleccionar la secuencia de mejora

Paso 1: Objetivo

El objetivo a cumplir es el de priorizar las Propuestas y acciones de mejora a ser aplicadas en la microempresa “El Taller”.

Paso 2: Opciones a priorizar

Las opciones a priorizar son las siguientes:

Tabla 21. Opciones de propuestas a priorizar

No.	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Área Administrativa			
1	Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PDEE) para el mediano plazo	*Asistencia técnica para el facilitar el plan estratégico	30 días
2	Implementación de herramientas de gestión de la calidad. Iniciar con la metodología de las 5S.	*Asistencia técnica para la implementación de la metodología 5S. *Capacitación del personal en la metodología.	15 días
3	Implementación de sistema de programación y control de la producción adaptado a la microempresa	*Capacitación y asistencia técnica para la implementación del sistema PCP.	60 días

Tabla 21. Opciones de propuestas a priorizar (continuación)

No.	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Área Financiera			
5	Implementación de registros contables y obtención de balances del negocio	*Contratación de un servicio de contabilidad externo.	15 días
6	Implementación de herramientas de planificación financiera para el manejo del negocio. Iniciar con: Punto de equilibrio, flujo de caja, y sistema de control de inventarios	* Capacitación y asistencia técnica en los temas seleccionados. *Aplicar herramientas desarrolladas en Excel.	10 días
7	Mejorar la capacidad de análisis para el financiamiento del negocio	* Asistencia técnica para el análisis y selección de opciones de financiamiento.	10 días
Área de Mercado			
8	Disponer de un plan de mercadeo y ventas	*Capacitación y asistencia técnica para la definición e implementación de un plan de mercadeo y ventas	30 días
9	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	*Proceso de selección de talento humano. *Salario y beneficios de ley del personal.	30 días
10	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	*Ejecución de las estrategias de publicidad	60 días

Tabla 21. Opciones de propuestas a priorizar (continuación)

No.	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Área Familiar			
11	Gestionar un Protocolo familiar	* Asistencia técnica para la creación del documento de protocolo familiar mediante acuerdos.	20 días
Área Legal			
12	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	*Capacitación en legislación laboral y mercantil	2 días
13	Regularización tributaria e incorporación de nuevo personal de acuerdo a normas laborales	*Asistencia técnica para regularización tributaria y laboral	10 días

Fuente: "El taller"

Elaborado por: La autora

Paso 3: Criterios de decisión

Los criterios de decisión seleccionados son:

1: Nivel de complejidad (Alto, medio, bajo)

2: Beneficio para la organización (Alto, medio, bajo)

3: Tiempo de implementación (Hasta15 días; entre 16 y 30 días; mayor a 30 días)

4: Costo: (Alto, medio, bajo)

Paso 4: Ponderación de los Criterios de Decisión

La siguiente matriz se ha establecido la puntuación a asignar a cada criterio y el peso porcentual atribuido a los criterios de decisión sobre una escala de 100%.

Tabla 22. Matriz de ponderación de criterios de decisión

Criterio de decisión		Puntuación	Ponderación
Nivel de complejidad	Alto	1	20%
	Medio	2	
	Bajo	3	
Beneficio para la organización	Alto	3	30%
	Medio	2	
	Bajo	1	
Tiempo de implementación	Hasta15 días	3	20%
	entre 16 y 30 días	2	
	mayor a 30 días	1	
Costo	Alto	1	30%
	Medio	2	
	Bajo	3	
		Total	100%

Elaboración: La Autora

Como puede observarse en la matriz, se priorizan aquellas propuestas de mejora de mayor beneficio para la organización, de menor costo y de rápida implementación. Se trata por lo tanto de obtener "Victorias Rápidas" que generen beneficios a la nueva empresa, para incentivar a los propietarios a implementar el plan de mejoras.

Paso 5: Matriz de comparación de las opciones

Tabla 23. Matriz de comparación de las opciones

Criterio / Opciones		Nivel de complejidad			Beneficio para la organización			Tiempo de implementación			Costo			TOTAL
		Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	
Área Administrativa														
1	Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PDEE) para el mediano plazo	2	20%	0,4	3	30%	0,9	2	20%	0,4	2	30%	0,6	2,3
2	Implementación de herramientas de gestión de la calidad. Iniciar con la metodología de las 5S.	3	20%	0,6	2	30%	0,6	3	20%	0,6	3	30%	0,9	2,7

Tabla 23. Matriz de comparación de las opciones (continuación)

Criterio / Opciones		Nivel de complejidad			Beneficio para la organización			Tiempo de implementación			Costo			TOTAL
		Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	
Área Administrativa														
3	Implementación de sistema de programación y control de la producción adaptado a la microempresa	2	20%	0,4	2	30%	0,6	3	20%	0,6	3	30%	0,9	2,5
Área Financiera														
5	Implementación de registros contables y obtención de balances del negocio	2	20%	0,4	2	30%	0,6	3	20%	0,6	2	30%	0,6	2,2

Tabla 23. Matriz de comparación de las opciones (continuación)

Criterio / Opciones		Nivel de complejidad			Beneficio para la organización			Tiempo de implementación			Costo			TOTAL
		Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	
Área Financiera														
6	Implementación de herramientas de planificación financiera para el manejo del negocio. Iniciar con: Punto de equilibrio, flujo de caja, y sistema de control de inventarios	2	20%	0,4	3	30%	0,9	3	20%	0,6	3	30%	0,9	2,8
7	Mejorar la capacidad de análisis para el financiamiento del negocio	2	20%	0,4	1	30%	0,3	3	20%	0,6	3	30%	0,9	2,2

Tabla 23. Matriz de comparación de las opciones (continuación)

Criterio / Opciones		Nivel de complejidad			Beneficio para la organización			Tiempo de implementación			Costo			TOTAL
		Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	
Área de Mercado														
8	Disponer de un plan de mercadeo y ventas	2	20%	0,4	3	30%	0,9	2	20%	0,4	2	30%	0,6	2,3
9	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	3	20%	0,6	3	30%	0,9	2	20%	0,4	1	30%	0,3	2,2
10	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	3	20%	0,6	3	30%	0,9	1	20%	0,2	2	30%	0,6	2,3
Área Familiar														
11	Gestionar un Protocolo familiar	2	20%	0,4	1	30%	0,3	2	20%	0,4	3	30%	0,9	2

Tabla 23. Matriz de comparación de las opciones (continuación)

Criterio / Opciones		Nivel de complejidad			Beneficio para la organización			Tiempo de implementación			Costo			TOTAL
		Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	Puntuación	Ponderación	Total	
Área Legal														
12	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	2	20%	0,4	1	30%	0,3	3	20%	0,6	3	30%	0,9	2,2
13	Regularización tributaria e incorporación de nuevo personal de acuerdo a normas laborales	3	20%	0,6	2	30%	0,6	3	20%	0,6	2	30%	0,6	2,4

Fuente: El Taller

Elaboración: La autora

Paso 6: Secuencia de las propuestas de mejora

Con base en los resultados de la matriz resultante, se obtiene la siguiente secuencia de las acciones de mejora, siendo el valor más alto el de mayor prioridad y el más bajo de menor prioridad:

Tabla 24. Secuencia de las propuestas de mejora

Ítem	Propuesta de Mejora	Resultado
1	Implementación de herramientas de planificación financiera para el manejo del negocio. Iniciar con: Punto de equilibrio, flujo de caja, y sistema de control de inventarios	2,8
2	Implementación de herramientas de gestión de la calidad. Iniciar con la metodología de las 5S.	2,7
3	Implementación de sistema de programación y control de la producción adaptado a la microempresa	2,5
4	Regularización tributaria e incorporación de nuevo personal de acuerdo a normas laborales	2,4
5	Disponer de un plan de mercadeo y ventas	2,3
6	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	2,3
7	Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PDEE) para el mediano plazo	2,3
8	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	2,2
9	Mejorar la capacidad de análisis para el financiamiento del negocio	2,2

Tabla 24. Secuencia de las propuestas de mejora (continuación)

Ítem	Propuesta de Mejora	Resultado
10	Implementación de registros contables y obtención de balances del negocio	2,2
11	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	2,2
12	Gestionar un Protocolo familiar	2,0

Fuente: El taller

Elaboración: La autora

4.3 Costos de las Propuestas de Mejora

Para determinar el costo del plan de mejoras se tomó en cuenta los costos de capacitación y asistencia técnica existentes en el mercado, y que son ofertados por los consultores del Programa "En Marcha", del PNUD.

Estos costos son referenciales y no consideran la posibilidad de que la microempresa "El Taller" participe en un programa de desarrollo empresarial, a través de Agencias de Desarrollo Local, ya que al momento de la investigación no se encuentran disponibles esta opción.

Sin embargo, a fin de minimizar los costos de implementación, se sugiere consultar con el PNUD y la Agencia de Desarrollo Económico "CONQUITO", que es la contraparte operativa de este programa en el Distrito Metropolitano de Quito, para obtener subsidios.

Con estas consideraciones, se obtiene el siguiente presupuesto:

Tabla 25. Costos de las propuestas de mejora

No.	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	VALOR ESTIMADO (US$)
Área Administrativa			
1	Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PDEE) para el mediano plazo	*Asistencia técnica para el facilitar el plan estratégico	1.000
3	Implementación de herramientas de gestión de la calidad. Iniciar con la metodología de las 5S.	*Asistencia técnica para la implementación de la metodología 5S. *Capacitación del personal en la metodología.	300
4	Implementación de sistema de programación y control de la producción adaptado a la microempresa	*Capacitación y asistencia técnica para la implementación del sistema PCP.	400
Área Financiera			
5	Implementación de registros contables y obtención de balances del negocio	*Contratación de un servicio de contabilidad externo.	500
6	Implementación de herramientas de planificación financiera para el manejo del negocio. Iniciar con: Punto de equilibrio, flujo de caja, y sistema de control de inventarios	* Capacitación y asistencia técnica en los temas seleccionados. *Aplicar herramientas desarrolladas en Excel.	300

Tabla 25. Costos de las propuestas de mejora (continuación)

No.	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	VALOR ESTIMADO (US$)
Área Financiera			
7	Mejorar la capacidad de análisis para el financiamiento del negocio	* Asistencia técnica para el análisis y selección de opciones de financiamiento.	200
Área de Mercado			
8	Disponer de un plan de mercadeo y ventas	*Capacitación y asistencia técnica para la definición e implementación de un plan de mercadeo y ventas	1.000
9	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	*Proceso de selección de talento humano. *Salario y beneficios de ley del personal.	0
10	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	*Ejecución de las estrategias de publicidad	500
Área Familiar			
11	Gestionar un Protocolo familiar	* Asistencia técnica para la creación del documento de protocolo familiar mediante acuerdos.	300
Área Legal			
12	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	*Capacitación en legislación laboral y mercantil	200

Tabla 25. Costos de las propuestas de mejora (continuación)

No.	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDAD	VALOR ESTIMADO (US$)
Área Legal			
13	Regularización tributaria e incorporación de nuevo personal de acuerdo a normas laborales	*Asistencia técnica para regularización tributaria y laboral	500
		Total	5.200

Fuente: Consultores "En Marcha"

Elaboración: La Autora

4.4 Cronograma de implementación

Tabla 26. Cronograma de implementación

Item	Propuesta de Mejora	Duración	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Implementación de herramientas de planificación financiera para el manejo del negocio. Iniciar con: Punto de equilibrio, flujo de caja, y sistema de control de inventarios	10 días																		
2	Implementación de herramientas de gestión de la calidad. Iniciar con la metodología de las 5S.	15 días																		
3	Implementación de sistema de programación y control de la producción adaptado a la microempresa	60 días																		

Tabla 26. Cronograma de implementación (continuación)

Item	Propuesta de Mejora	Duración	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	Regularización tributaria e incorporación de nuevo personal de acuerdo a normas laborales	10 días																		
5	Disponer de un plan de mercadeo y ventas	30 días																		
6	Acciones de publicidad de acuerdo al plan de mercadeo	60 días																		
7	Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PDEE) para el mediano plazo	30 días																		
8	Incrementar el conocimiento legal sobre el talento humano y la empresa.	2 días																		

Tabla 26. Cronograma de implementación (continuación)

Item	Propuesta de Mejora	Duración	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
9	Mejorar la capacidad de análisis para el financiamiento del negocio	10 días																		
10	Implementación de registros contables y obtención de balances del negocio	15 días																		
11	Incorporación de talento humano para fuerza de ventas.	30 días																		
12	Gestionar un Protocolo familiar	20 días																		

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La realización del presente trabajo ha permitido obtener un diagnóstico empresarial y un conjunto de propuestas de mejora adecuado al tamaño y complejidad de la microempresa seleccionada, lo cual permitirá la toma de decisiones en la empresa. El ejercicio realizado puede promover cambios a nivel administrativo y cultural dentro de la organización ya que se enfocan en las áreas de mayor importancia en de la gestión administrativa.

El modelo de diagnóstico "En Marcha", se adaptó fácilmente a la microempresa "El Taller" de manera que se pudo realizar las evaluaciones necesarias a cada área y aspecto de la evaluación. Los resultados se ajustaron a la realidad de la microempresa diagnosticada debido a que la herramienta utilizada para este ejercicio considera los parámetros necesarios para observar su comportamiento en los aspectos más importantes proporcionando indicadores de su situación y de esta manera cumplir con los objetivos de la evaluación.

La identificación de los requerimientos de los clientes y la construcción del modelo de negocio a seguir, proporciona un horizonte para la empresa en el corto plazo y por lo tanto se constituye en objetivos que guían la formulación de las propuestas de mejora de manera cualitativa y cuantitativa. Con estos objetivos planteados, se permite que los empresarios tengan ideas claras de hacia dónde quieren llegar e identificar cuáles serían las estrategias de mejora más adecuadas.

El ejercicio de priorización de las propuestas de mejora permitió identificar aquellas de mayor beneficio, bajo costo y rápida implementación como las acciones de mejora prioritarias, lo que puede proporcionar satisfacciones a los empresarios en el corto plazo. Sin embargo, también se identifican acciones de mejora que tendrán un período de formulación y de implementación más prolongado, lo que asegura la estabilidad de los resultados en el largo plazo.

Tanto el costo como la duración de la implementación del plan de mejoras es el adecuado para el tamaño y la economía de microempresa, Sin embargo, en las condiciones actuales, en que este último aspecto se ha visto afectado por la pandemia Covit-19, se puede optar por buscar la incorporación de la microempresa a un programa de mejora a través de una agencia de desarrollo productivo local como CONQUITO o alguna organización operadora de estos programas, aliada al PNUD.

5.2 Recomendaciones

La autora recomienda la implementación del plan de mejoras que se ha elaborado a través del presente trabajo a fin de realizar cambios a nivel administrativo y cultural dentro de la organización que le permitan la expansión y sostenibilidad del negocio.

Es necesario que se mantenga el compromiso de todo el personal para aplicar el plan de mejoras, principalmente de los propietarios de la empresa, como elemento clave para el éxito del plan.

Así mismo es necesario que se vaya generando una cultura de documentación para que los miembros de la organización estén al tanto de las acciones conjuntas que se están realizando.

También es necesario que la gerencia monitoree los indicadores de medición de la implementación de las acciones de mejora a partir de los resultados que se desea alcanzar en cada área.

Se recomienda también incorporar en las acciones de mejora criterios que se correspondan con los protocolos de gestión empresarial adoptados por el sector empresarial a raíz de la pandemia Covit-19, tales acciones deben tomar en cuenta protocolos de bio seguridad para sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Ayensa A. M. (2016). Empresa en el aula. España. Ediciones Paraninfo, S.A.

Censo de población y vivienda. (2010). Recuperado 28 de octubre de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/

CEPEP. (2018). Guía general para la presentación de evaluaciones, costo y beneficio de programas y proyectos de inversión. Recuperado 22 de abril de 2020, de https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/Guia_General_Analisis_Costo_Beneficio_(CEPEP).pdf

Echezárraga J. M. (2010). Empresas familiares. Reto al destino. Argentina. Ediciones Granica, S.A.

Muñoz A. F. (2019). Revolución digital, derecho mercantil y Token economía. España. Tecnos

Proceso administrativo. (2013). Recuperado 25 de octubre 2019, de https://www.significados.com/proceso-administrativo

Programa En Marcha. (2015.) Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Rincón T.F.A. (2012) El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. Recuperado 07 de noviembre de 2019, de http://revistas.curnvirtual.edu.co/journals/index.php/aglala/article/view/356/286

Schwab. K. La cuarta revolución industrial. (2016). Barcelona. World Economic Forum

Socconini. L. (2019). Lean Manuufacturing. Paso a paso. Barcelona. Marge Books

Tasa activa efectiva máxima. (Diciembre 2019). Recuperado 03 de Enero de 2020, de BCE:https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122019.htm

ANEXOS

ANEXO 1

PROGRAMA EN MARCHA (PNUD)

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO APLICADO A LA MICROEMPRESA "EL TALLER"

AREA 1
OPERACIÓN

* Colocar en el recuadro la letra correspondiente a la respuesta para cada una de las preguntas.

Filosofía de negocio

1.- ¿Mi local cuenta con una filosofía donde se basa el hacer, hacia dónde vamos y qué conductas son aceptables? — **A**

A	No se tiene
B	Tenemos la idea, pero aún no la concretamos
C	Se tiene en borrador
D	La tenemos y está a la vista de todo el personal

2.- La Misión responde a las interrogantes de ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos? y ¿Cómo lo hacemos? — **A**

A	No se tiene
B	Responde a alguna una interrogante
C	Solo la conoce el dueño
D	Todos en la organización la conocen y aplican

3.- ¿La Visión expresa la ideología central de la empresa? — **A**

A	No se tiene
B	Se tienen varias ideas, aún no se concreta
C	Solo la conoce el dueño
D	Todos en la organización saben hacia donde nos dirigimos

4.- ¿Los Valores son de acuerdo a la norma de conducta y la toma de decisiones? — **A**

A	No se tiene
B	Se tiene una ética de comportamiento, no escrita
C	Los valores se tienen descritos, pero no se siguen

D	Se tienen por escrito y se siguen en la conducta de todo el personal

Organización

5.- ¿Cómo es la estructura organizacional en la empresa? **B**

A	No se tienen definidas líneas de comunicación
B	Existen niveles de autoridad pero no son claros
C	Existen niveles de autoridad claros pero no responsabilidad
D	Existen niveles de autoridad y responsabilidad claros

6.- Los roles de cada puesto están definidos y por escrito **A**

A	No se tienen
B	Todos hacen de todo y nadie es responsable de nada.
C	Los roles están definidos pero no se siguen
D	Los roles están definidos y cada quien hace lo que le toca

7.- Descripción de actividades **B**

A	No se tienen por escrito
B	Se sigue un patrón sin estar por escrito
C	Se tienen por escrito pero no se respeta
D	Hay descripciones por todos los puesto y se respetan

8.- Medición del desempeño **A**

A	No se evalúa el desempeño del personal
B	Solo se evalúa el desempeño del personal de ventas
C	Se evalúa el desempeño de todo el personal
D	Se evalúa el desempeño del personal en base a los objetivos de su puesto
E	Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño en relación al rendimiento y cumplimiento de objetivos

Reclutamiento y selección del personal

9.- ¿Se tiene definido un Perfil para cada puesto? **A**

A	No se tienen perfiles descritos
B	Se tiene una vaga idea
C	Están definidos pero no está por escrito
D	Se tiene por escrito

10.- ¿Se tiene definido como seleccionar y contratar personal nuevo? **C**

A	No se tiene personal
B	Se tiene una vaga idea
C	Están definidos pero no está por escrito
D	Si se tiene definido el perfil y está por escrito

11.- Se tiene expediente por cada empleado **A**

A	No se tienen expedientes del personal
B	Se tiene expediente de algunos empleados
C	Se tiene en forma sencilla, con documentos oficiales
D	Se tiene expediente y reportes de cada uno

Compras

12.- Proceso de compras **A**

A	No se sigue un proceso ordenado para comprar
B	Se tiene definido un proceso para comprar
C	Se tienen puntos de control para realizar las compras
D	Se evalúa la eficiencia de las compras realizadas

13.- Evaluación a proveedores **A**

A	No evalúo a mi proveedor
B	Evalúo tiempos de entrega
C	Evalúo el cumplimiento de tiempo y forma de la mercancía
D	Evalúo tiempo, forma y servicios de apoyo de proveedor

14.- Seguimiento **B**

A	No doy seguimiento a los pedidos
B	Solo doy seguimiento a los pedidos que son muy urgentes
C	Doy seguimiento a las entregas una vez vencidas
D	Voy dando seguimiento a las entregas previas a su vencimiento

15.- Verificación **C**

A	No tengo un sistema de inspección
B	El que recibe la mercancía solo firma de recibido
C	Se verifica que la mercancía sea conforme a los solicitado
D	Se verifica la mercancía en cuanto a lo solicitado y se evalúa a manera de muestreo la calidad de lo entregado

16.- Acomodo **A**

A	Ordeno la mercancía donde quepa
B	Tengo identificadas zonas por mercancía
C	Acomodo la mercancía de manera aleatoria
D	Clasifico la mercancía y la ordeno de forma que sea accesible para los usuarios

17.- Control de inventarios **A**

A	No llevo control de mis inventarios
B	Llevo un control manual de mis inventarios

C	Tengo registro de mis existencias en la computadora
D	Cuento con un sistema de control de inventarios

Competencia, toma de conciencia y formación

18.- Administración del tiempo — **B**

A	No se lleva control
B	Se procura no desperdiciar el tiempo. No se tiene adoptado un sistema.
C	Algunos miembros de la organización saben administrar su tiempo
D	Todo el personal sabe cómo administrar su tiempo productivo

19.- Cultura calidad — **B**

A	No existe un sistema de cultura de calidad en la empresa
B	Se tiene una vaga idea
C	Se realizan actividades de calidad aisladas
D	Se tiene un sistema de calidad que procura la mejora continua

20.- Proceso de ventas — **B**

A	Se desconoce
B	Estamos estudiando cual es la mejor
C	Alguna vez se capacito en ventas al personal
D	Capacitamos frecuentemente al personal en ventas

21.- Imagen personal — **A**

A	No tenemos controles establecidos
B	Se tiene un código general de vestimenta
C	Se instruye al personal en estar limpio y aseado
D	Se instruye al personal en proyecta una imagen institucional

22.- Servicio al cliente — **B**

A	No capacitamos al personal en cómo atender al cliente
B	Se definen lineamientos generales para atender al cliente
C	Alguna vez instruimos al personal en cómo atender al cliente
D	Se capacita de manera paulatina al personal para atender mejor al cliente

23.- Formación técnica, todo vendedor debe conocer las características, componentes y tipos de sus productos — **B**

A	Desconocemos de datos técnicos de los productos
B	El dueño domina el aspecto técnico
C	Alguna vez capacitamos al personal en aspectos técnicos
D	Procuramos capacitar periódicamente al personal en datos técnicos de los productos que le ayuden a vender

Control de Operaciones

27.- Información gerencial rendimiento de la organización **A**

A	No hacemos reportes
B	Se llevan en una libreta
C	Se elaboran en hoja de cálculo de la computadora
D	Se realizan en un programa computacional

28.- Análisis de información **A**

A	No se genera
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su análisis y guardarse para futuras consultas

29.- Control de la información **A**

A	No se lleva
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su posterior análisis

30.- Toma de decisiones basados en la información **A**

A	No se realiza
B	El dueño toma las decisiones en base a lo que observa
C	El dueño toma decisiones en base a la información que recaba
D	El dueño toma decisiones con su equipo gerencial en base a información

AREA 2

FINANZAS

* Colocar en el recuadro la letra correspondiente a la respuesta para cada una de las preguntas.

Fundamentos

1.- ¿La empresa genera información contable? **B**

A	Ninguna
B	Se tiene servicio de Contador para el pago de impuestos únicamente.
C	Libro de Entradas y Salidas (Ventas y Costos totales)
D	Balances y Estados de Resultados
E	Balances, Estados de Resultados, Control de caja y flujo de efectivo

2.- ¿En el local se lleva caja chica? **A**

A	No se lleva control
B	Se lleva un control manual
C	Se lleva por una persona y genera registros
D	Se lleva por sistema con supervisión

3.- Balance general **A**

A	No se tiene
B	Se realiza informalmente
C	Se tiene pero no se utiliza
D	Es claro y ayuda a tomar decisiones

4.- Estado de resultados **A**

A	No se tiene
B	Se realiza informalmente
C	Se tiene pero no se utiliza
D	Es claro y ayuda a tomar decisiones

5.- Flujo de efectivo **A**

A	No se lleva
B	Desconozco su interpretación
C	Los realizo a principio de año pero no les damos seguimiento
D	Se realizan anualmente y cada mes se actualiza

Liquidez

6.- Planeación de compromisos a corto plazo **B**

A	No llevo
B	Se anotan en la agenda
C	Se programan solo algunos
D	Se planea un flujo de efectivo y se le da seguimiento

7.- Evaluar capacidad para pagar compromisos a CP **A**

A	No llevo
B	Desconozco los indicadores o fórmulas
C	Se realizan pero no tengo claro para que sirve
D	Se realizan y me ayudan a tomar decisiones

8.- Liquidez de inventarios **A**

A	No llevo
B	Desconozco los indicadores o fórmulas
C	Se realizan pero no tengo claro para que sirve
D	Se realizan y me ayudan a tomar decisiones

9.- Mezcla de productos **A**

A	No llevo
B	Desconozco los indicadores o fórmulas
C	Se realizan pero no tengo claro para que sirve
D	Se realizan y me ayudan a tomar decisiones

Utilidad

10.- Utilidad marginal **A**

A	Desconozco o no tengo claro el concepto
B	Alguna vez se calculó
C	Se calcula esporádicamente
D	Se evalúa su desempeño y nos ayuda a tomar decisiones

11.- Gastos no asignables (No considerados) **A**

A	Desconozco o no tengo claro el concepto
B	Alguna vez se calculó
C	No les doy seguimiento
D	Se controlan y se mide el desempeño de los mismos

12.- Punto equilibrio **A**

A	Desconozco o no tengo claro el concepto
B	Alguna vez se calculó
C	Se calcula esporádicamente
D	Se evalúa su desempeño y nos ayuda a tomar decisiones

Rentabilidad

13.- MBRII: Margen Bruto del Retorno de la Inversión en Inventario **A**

A	Desconozco o no tengo claro el concepto
B	Alguna vez se calculó
C	Se calcula esporádicamente
D	Se evalúa su desempeño y nos ayuda a tomar decisiones

14.- Margen sobre ventas **A**

A	Desconozco o no tengo claro el concepto
B	Alguna vez se calculó
C	Se calcula esporádicamente
D	Se evalúa su desempeño y nos ayuda a tomar decisiones

15.- Margen sobre activos **A**

A	Desconozco o no tengo claro el concepto
B	Alguna vez se calculó
C	Se calcula esporádicamente

D Se evalúa su desempeño y nos ayuda a tomar decisiones

A

16.- Margen sobre inversión

A Desconozco o no tengo claro el concepto
B Alguna vez se calculó
C Se calcula esporádicamente
D Se evalúa su desempeño y nos ayuda a tomar decisiones

Financiamiento

B

17.- Necesidad de financiamiento

A Me endeudo cuanto necesito dinero
B Utilizo tarjeta de crédito
C Lo obtengo de cajas populares o Cooperativas de Ahorro y Crédito
D Planeo mis necesidades de financiamiento y busco la mejor opción

C

18.- Opciones de financiamiento

A Desconozco las opciones y tipos de financiamiento
B Desconozco que se requiera para obtener financiamiento
C Conozco algunos tipos de crédito
D Conozco las opciones y tipos de crédito

B

19.- Capacidad para endeudarnos (requisitos básicos)

A Se desconocen
B Tengo una vaga idea
C En base a lo que vendo
D En base a mi utilidad evalúo cuanto puedo endeudarme

C

20.- Fuentes de financiamiento

A Desconozco las opciones y tipos de financiamiento
B Desconozco que se requiera para obtener financiamiento
C Conozco algunos tipos de crédito
D Conozco las opciones y tipos de crédito

Control finanzas

A

21.- Generación de información

A No hacemos reportes
B Se llevan en una libreta
C Se elaboran en hoja de cálculo de la computadora
D Se realizan en un programa computacional

A

22.- Análisis de información

A No se genera
B Se tiene en hojas separadas sin control

C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su análisis y guardarse para futuras consultas

A

23.- Control de la información

A	No se lleva
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su análisis y guardarse para futuras consultas

AREA 3

MERCADO

* Colocar en el recuadro amarillo la letra correspondiente a la respuesta para cada una de las preguntas.

Investigación

1.- ¿Conoce la demanda potencial de su mercado?

B

A	No, desconozco
B	Tengo una idea general
C	Hice una estimación cuando inicie con el negocio
D	Lo analizo periódicamente

B

2.- ¿Cómo obtiene información de su mercado?

A	En lo que otros me cuentan
B	En relación a lo que vendo
C	En base a lo que observo
D	Realizo encuestas estructuradas para obtener información

A

3.- ¿Evalúa la localización de su negocio?

A	No, nunca lo analice
B	Me recomendaron el lugar
C	En base a la observación deduje que era un buen lugar
D	Evalué la accesibilidad y flujo de gente

4.- ¿Tiene segmentado su mercado? **B**

A No, vendo de todo
B Tengo identificadas las características generales
C Tengo identificado los segmentos de mercado que atiendo
D Tengo identificado sus características y los productos que consumen

5.- ¿Conoce las características de su cliente? Usuario, decisor, quien paga **B**

A Sé quién me compra
B Conozco lo que busca el decisor
C Conozco las características del que paga
D Identifico las características del usuario, decisor y el que paga

Experiencia de compra

6.- ¿Tiene definido un concepto de negocio? **C**

A No, desconozco el concepto de negocio
B Tengo claro mi concepto, pero no lo he podido realizar
C Tengo claro mi concepto y parcialmente lo he realizado
D Tengo claramente definido el concepto de mi negocio

7.- ¿Cuenta con una imagen que lo distingue de los demás? **C**

A No tengo un signo distintivo
B Tengo un nombre comercial
C Mi nombre comercial tiene diseño aplicado
D Tengo una marca registrada que busco posicionar

8.- Margen comercial **D**

A No conozco el margen de mis productos
B En todos los productos gano lo mismo (absoluto)
C En todos los productos gano el mismo porcentaje (relativo)
D Conozco el margen que me deja cada producto

9.- Clasificación de productos

A Analizo el movimiento de mercancías **A**
B Clasifico los productos en relación a su rotación
C Clasifico los productos en relación a su rentabilidad y rotación
D Tomo acciones para posicionar los productos más rentables

Merchandising

Mercancía

10.- Moda y Tendencia — **D**

A	No sé de la tendencia del consumo
B	Compro lo que me van ofreciendo
C	Investigo un poco de moda y tendencias
D	Estoy al tanto de las tendencias y moda de interés de mi cliente

11.- Presupuesto de venta — **A**

A	No presupuesto
B	Hago estimaciones de lo que voy a vender
C	Me baso en el histórico para armar mi presupuesto
D	Analizo el histórico, considerando mis metas para el futuro

Lugar

12.- Distribución interna — **A**

A	Lo realizo de manera empírica
B	Tengo identificadas zonas de venta
C	Trato de ubicar zonas por producto
D	Las zonas de mi local están planeadas para invitar a entrar

13.- Flujo peatonal — **A**

A	No analizo la circulación de la gente en mi local
B	Trato de que la gente pueda pasar por los pasillos
C	Trato de definir un flujo por todo el negocio
D	Ordeno las estanterías y productos de manera que invite a los compradores a recorrer mi negocio

14.- Producto en aparador — **A**

A	No le pongo importancia al acomodo del producto
B	Siempre lo presento de la misma forma
C	Tengo definidas zonas para los productos
D	Planeo como presentar mi producto por zonas

15.- Estanterías — **A**

A	Siempre acomodo el producto de la misma forma
B	Conozco alternativas para presentar mi producto
C	Trato de basarme en mi experiencia para acomodar el producto
D	Analizo los elementos de las estanterías para presentar de mejor forma mi producto

Tiempo

16.- Tiempos de entrega de proveedores — **C**

A	Desconozco en que tiempo me entregan
B	Conozco cada cuando me entregan algunos proveedores
C	Conozco cada cuando me entregan todos mis proveedores
D	Conozco cada cuando me entregan y evalúo el rendimiento de mis proveedores

17.- Fechas conmemorativas — **C**

A	Conozco algunas fechas festivas que impactan en el negocio
B	Identifico las fechas festivas que impactan en mi negocio
C	Defino estrategias para aprovechar fechas conmemorativas
D	Las estrategias por fechas festivas son parte de mi estrategia de promoción

18.- Estacionalidad de los productos — **C**

A	No conozco la estacionalidad de mis producto
B	Conozco la estacionalidad de los productos de mayor movimiento
C	Conozco la estacionalidad de todos los productos que vendo
D	Realizo estrategias para atender los puntos bajos de acuerdo a la estacionalidad de lo que vendo

Cantidad

19.- Presupuesto de adquisiciones — **D**

A	No presupuesto mis compras
B	Presupuesto de manera estimativa
C	Compro en relación a ofertas y remates
D	Compro considerando el presupuesto de ventas

Precio

20.- Definición de precio de venta — **D**

A	No tengo lineamientos para definir el precio de venta
B	Baso mi precio de venta en relación al costo
C	Baso mi precio de venta comparado con la competencia
D	Para definir mi precio de venta analizo mi costo y el valor del producto en el mercado

21.- Liquidación mercancías — **A**

A	No liquido mercancía
B	Solo liquido mercancía cuando requiere efectivo
C	Solo liquido mercancía cuando tengo mucho inventario
D	Tengo lineamientos establecidos para liquidar mercancía

Promoción

22.- Promoción de ventas — **C**

A	No realizo actividades promocionales
B	Realizo promociones generales
C	Realizo promociones de manera selectiva con diferentes elementos
D	Defino objetivos por actividad promocional para clientes o distribuidores

23.- Publicidad (Solo marcas externas) — **A**

A	No tengo publicidad en mi local
B	Tengo publicidad de algunas marcas pero está deteriorada
C	Tengo publicidad de las marcas más representativas que vendo
D	Tengo publicidad diseñada con mi concepto de negocio

24.- Fuerza de ventas — **A**

A	No cuento con vendedores
B	Tengo un equipo de ventas pero no lo capacito
C	Capacito a mi equipo de ventas y le pago por comisión
D	Tengo un equipo de ventas y tengo un sistema de bonificaciones

25.- Relaciones públicas — **A**

A	Desconozco dicha actividad en mi negocio
B	Solo adapto mensajes para información interna
C	Solo adapto mensajes para información externa
D	Adapto el mensaje que quiero transmitir de acuerdo al destino

26.- Marketing directo — **A**

A	No me promociono directamente con mis clientes
B	Invito a mis clientes a estar informados de nuestras promociones
C	Tengo un canal de comunicación con mi cliente pero no lo uso
D	Trato de informar periódicamente mis ofertas a mis clientes

27.- ¿Define un presupuesto para ambientación? — **A**

A	No invierto en decoración
B	Voy gastando conforme la necesidad
C	Trato de asignar una presupuesto pero no sé si aplico bien
D	Cuento con un presupuesto y evalúo mi desempeño

Control mercado

28.- Información de ventas para evaluar nuestro rendimiento

A

A	No hacemos reportes
B	Se llevan en una libreta
C	Se elaboran en hoja de cálculo de la computadora
D	Se realizan en un programa computacional

29.- Análisis de información de las ventas

B

A	No se genera
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su análisis y guardarse para futuras consultas

30.- Control de la información de lo que vendo

A

A	No se lleva
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su posterior análisis

31.- Toma de decisiones basados en la información

B

A	No se realiza
B	El dueño toma las decisiones en base a lo que observa
C	El dueño toma decisiones en base a la información que recaba
D	El dueño toma decisiones con su equipo gerencial en base a información

AREA 4

FAMILIA

* Colocar en el recuadro amarillo la letra correspondiente a la respuesta para cada una de las preguntas.

La familia en los negocios

1.- Protocolo familiar (Reglas para la administración del negocio familiar) — **B**

A No, desconozco
B Tengo una idea general
C Tenemos un bosquejo o borrador
D Se tiene establecido

2.- Patrimonio — **B**

A No, desconozco
B Tengo una idea general
C Tenemos un bosquejo o borrador
D Se tiene establecido

3.- Dirección de la empresa — **C**

A Existe un descontrol en la toma de decisiones
B El jefe de familia toma las decisiones
C El jefe de familia y otro miembro
D Se tiene establecido un consejo familiar

4.- Sucesión y formación — **A**

A No se ha pensado
B Se ha estado postergando la formación de los posibles sucesores
C Tenemos un bosquejo pero no se ha elegido
D Se tiene un proyecto y se trabaja en él

5.- Cultura y valores — **B**

A No, desconozco
B Tengo una idea general
C Tenemos un bosquejo o borrador
D Se tiene establecido

Planeación personal

6.- Carrera (Plan de profesionalización de la familia) — **D**

A No lo considero
B Se hace lo que se puede

C	Tengo la orientación
D	Hago lo que me gusta con responsabilidad y eficiencia

C

7.- Social

A	No tengo vida social
B	A veces me reúno con algunos amigos
C	Me reúno con algunos parientes y amigos de manera esporádica
D	Tradicionalmente me reúno con mis amigos y parientes o con mi familia, según sea el caso

C

8.- Financiero

A	No llevo control
B	Continuamente me tengo que endeudar por falta de circulante
C	Tengo deudas controlables
D	Planeo y programo mis gastos, viviendo de acuerdo a mis posibilidades

C

9.- Físico

A	No cuido de mi salud
B	Esporádicamente hago algo por estar saludable
C	Hago ejercicio cuando puedo en mis ratos libres
D	Trato de tener hábitos saludables con mi cuerpo

C

10.- Comunidad

A	No apoyo
B	Apoyo las campañas de instituciones sociales
C	Participo esporádicamente a personas que tienen necesidad
D	Participó activamente con grupos vulnerables

Control familia

B

11.- Generación de información

A	No genero acuerdos con los familiares que participan en el negocio
B	Solo genero acuerdo verbales
C	Trato de documentar algunos acuerdos importantes
D	Tenemos un protocolo familiar y lo actualizamos cuando es necesario

A

12.- Control de la información

A	No genero información
B	Tengo algunos acuerdo documentados de manera informal
C	Tengo acuerdos formalmente documentados
D	Tengo información legalmente registrada que respalda los acuerdos

AREA 5

LEGAL

* Colocar en el recuadro amarillo la letra correspondiente a la respuesta para cada una de las preguntas.

Mercantil

1.- Personalidad Jurídica — **B**

A	No, desconozco
B	Tengo una idea general
C	El Contador maneja esa situación
D	Conozco bastante de la materia, he ido a talleres sobre ese tema

2.- Régimen fiscal — **B**

A	No, desconozco
B	Tengo una idea general
C	El Contador maneja esa situación
D	Conozco bastante de la materia, he ido a talleres sobre ese tema

Laboral

3.- Relaciones individuales de trabajo — **B**

A	Desconozco el tema
B	Tengo una vaga idea
C	Se maneja un contrato
D	Se tiene contrato y Reglamento interior

4.- Requisitos mínimos del expediente de Personal — **B**

A	Desconozco el tema
B	Tengo una vaga idea
C	Se guarda el contrato y la hoja del Seguro Social
D	Se tiene un expediente por trabajador, donde se guarda los documentos y reportes laborales

5.- Despido — **B**

A	Desconozco el tema
B	Tengo una vaga idea
C	Se tiene una estrategia para el Despido de personal, pero la manejo poco
D	Conozco las causas legales para terminar una relación de trabajo

Comercial

6.- ¿Se tiene contrato con Proveedores? **B**

A	No se maneja
B	Los tratos son por evento
C	El trato es verbal
D	Se maneja contrato

7.- ¿Se tiene contrato con clientes y distribuidor? **D**

A	No se maneja
B	Los tratos son por evento
C	El trato es verbal
D	Se maneja contrato

Control legal

8.- Generación de información **A**

A	No hacemos reportes
B	Se llevan en una libreta
C	Se elaboran en hoja de cálculo de la computadora
D	Se realizan en un programa computacional

9.- Análisis de información **A**

A	No se genera
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su análisis y guardarse para futuras consultas

10.- Control de la información **A**

A	No se lleva
B	Se tiene en hojas separadas sin control
C	La información generada se anota en una libreta
D	La información recabada se concentra en un folder para su análisis y guardarse para futuras consultas

ANEXO 2

AUTORIZACION PARA EL USO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO



SL

Sara Luaces <sara.luaces@undp.org>
Mar 12/5/2020 20:32
Para: Usted

Buenas tardes:

Un gusto saludarle.
Hemos revisado la solicitud y estamos de acuerdo en el uso de la herramienta.
Recordando siempre que las herramientas de la metodología son propiedad del PNUD y debe hacer uso en este caso exclusivamente en el ámbito detallado en este pedido.

Esperamos la herramienta permita alcanzar los resultados esperados.
Quedamos atentos a cualquier inquietud adicional.
Saludos,

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

SARA LUACES FERNÁNDEZ
Técnica Medios de Vida y Negocios Inclusivos
PNUD Ecuador
Centro Corporativo Ekopark, Torre 4, piso 3.
Via a Nayón y Av. Simón Bolívar
Quito - Ecuador
Cel: +593 995116374
Email: sara.luaces@undp.org