

3. Diagnóstico organizacional a emprendimientos adscritos al Ministerio de Inclusión Económica Y Social, Riobamba - Ecuador

Cristian Guerra 1, Olga Rodríguez 2, Freddy Guananga 3, Danilo Fernando Fernández 4.
1,2,3,4 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 1 cristiangf357@gmail.com 2 omru25@gmail.com 3 freddy.guananga@esPOCH.edu.ec 4 dani-lo12831@yahoo.es

Fecha de presentación: 05 de febrero de 2019

Fecha de aceptación: 16 de abril de 2019

RESUMEN

La tasa de emprendimiento temprana en el Ecuador presenta una tendencia a la baja debido a la incidencia en la gestión administrativa de los negocios lo que ahonda más el índice de pobreza. En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo los emprendimientos adscritos al Ministerio de Inclusión Económica y Social, el equipo de investigación busca evaluar y dar seguimiento a los emprendimientos bajo un modelo de medición aplicado a las diversas áreas empresariales, haciendo un análisis cualitativo y cuantitativo determinando las causas de su limitado crecimiento. La aplicabilidad del modelo de causa efecto evidenció que la falta de gestión en el área administrativa influencia de manera negativa y de forma directa a las demás áreas que fueron analizadas. Las valoraciones en tiempo real aplican fórmulas administrativas y financieras, que permiten evaluar rápida, efectiva y personalmente el análisis situacional de cada uno de los emprendimientos, estableciendo una línea base para un futuro determinar estrategias focalizadas que contribuyan sustancialmente a la gestión adecuada de todos sus recursos (Humanos, Financieros, Tecnológicos y Materiales).

Palabras claves: emprendimiento, economía popular, organización empresarial, gestión organizacional.

ABSTRACT

The rate of early entrepreneurship in Ecuador shows a downward trend due to the incidence in the administrative management of the businesses, which further deepens the poverty index. In the city of Riobamba, province of Chimborazo, the projects assigned to the Ministry of Economic and Social Inclusion, the research team seeks to evaluate and monitor the enterprises under a measurement model applied to the different business areas, making a qualitative and quantitative analysis determining the causes of its limited growth. The applicability of the cause-effect model showed that the lack of management in the administrative area has a negative influence and directly affects the other areas that were analyzed. Real-time valuations apply administrative and financial formulas, which allow to quickly, effectively and personally assess the situational analysis of each of the ventures, establishing a baseline for a future to determine focused strategies that contribute substantially to the proper management of all its resources (Human, Financial, Technological and Material).

Keywords: popular economy, entrepreneurship, business organization, organizational management.

1. Introducción

Todas las empresas en la actualidad enfrentan un contexto de cambio constante, esto se debe al crecimiento acelerado de las tecnologías de información, siendo un factor de gran impacto en la aparición de usuarios y consumidores mejor informados y con expectativas cada vez más exigentes. Los nuevos negocios enfrentan un mercado cada vez más competitivo obligándolos a generar estrategias innovadoras para obtener ventajas competitivas que permitan ser sostenibles en el tiempo. Este es el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que por la falta de recursos o limitado conocimiento empresarial se ven inmersos en una competencia desmedida y con resultados desalentadores.

Los emprendimientos nuevos y en especial los relacionados a la economía popular y solidaria, al entrar a un mercado altamente competitivo, registran un bajo nivel de ventas, débil posicionamiento del producto y/o no tienen valor de marca; pues en este sentido es necesario que tomen acciones estratégicas urgentes que les permita superar los problemas y lograr mayor crecimiento y posicionamiento, caso contrario están destinados a perder los pocos recursos invertidos desapareciendo la única fuente de ingresos; claro, esto no sucedería si el negocio mejorara sustancialmente su gestión administrativa y financiera, algo que no se realiza en este tipo de organizaciones porque la mayoría de propietarios del negocio no poseen formación empresarial; sin embargo la necesidad de cubrir los gastos básicos del hogar, hacen que persistan el deseo de emprender.

En el Ecuador desde el año 2010, que se expide la Ley Orgánica de Educación Superior y después de las respectivas reformas, las Instituciones de Educación Superior (IES), tienen la obligación de actuar y transferir los conocimientos a través de convenios con instituciones de carácter privado y público, es así como los emprendedores de la Economía Popular y Solidaria, son beneficiados con intervenciones directas mediante la vinculación y con ello la transferencia directa de conocimientos vía capacitación y acompañamiento técnico,

permitiendo de esta manera organizar sus negocios.

Dentro de la función universitaria se debe promover la vinculación de esta manera el proyecto denominado "Desarrollo Microempresarial con Inclusión Económica y Social de Actores de Economía Popular y Solidaria y Usuarios del Mies", involucra directamente e indirecta a 20 docentes investigadores, a 100 emprendimientos en diferentes etapas de desarrollo empresarial y 80 estudiantes desde el mes de octubre del año 2016 hasta diciembre 2018, donde permitió en su momento definir la línea base y el campo de acción para luego implementar varias herramientas de evaluación constante, para medir su desenvolvimiento empresarial, realizar una retroalimentación y aportar en la mejora continua, través de capacitaciones y seguimiento técnico.

Organización y gestión empresarial

La organización y gestión interna en una empresa es la manera adecuada de adaptarse rápidamente al cambio, en la búsqueda constante de una mejora continua que provoque la consecución del resultado esperado (reditabilidad).

Para Alfonso (2009) los cambios en el entorno mundial se producen a partir de la década de los 70 configurando un mundo empresarial necesitado de nuevas formas de funcionamiento. Las empresas cambian o deben cambiar sus sistemas organizativos, adaptándose en las nuevas situaciones que provoca el entorno actual.

Según Prieto (2012), da a conocer la mejora o evolución de la empresa tanto de manera interna como externa, con énfasis en los parámetros que dinamizan la gestión empresarial. Ver gráfico 1.



Gráfico No. 1: Evolución de las empresas

Fuente: (Prieto, 2012)

Elaborado por: Grupo de investigación

La intervención eficaz y oportuna en la gestión hace que la empresa posea una verdadera ventaja dentro de la industria a la que pertenece, es por esta razón que Franklin (2015), manifiesta que la organización y gestión es tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización que no sólo depende de estructura, niveles jerárquicos, delegación de autoridad y responsabilidad o del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo conjunto en los diferentes niveles.

Las tecnologías y la industrialización con el manejo adecuado de las energías renovables y no renovables han hecho del mundo empresarial más competitivo que buscan implementar procesos que dinamizan su operatividad, por lo tanto, las instituciones deben aprovechar al máximo los recursos que manejan con el fin de obtener una propuesta de valor, caso contrario estarían destinadas a ser absorbidas o desaparecer en el intento.

De la misma manera es necesario que dichos actores conozcan aspectos técnicos que les permitan realizar un adecuado análisis del mercado sabiendo de antemano que está compuesto por dos elementos sustanciales e importantes, el consumidor y competidores,

en este sentido, Martín (2009) manifiesta que es conveniente efectuar el estudio observando el tamaño del mercado, la evolución y tendencias observadas, así como la competencia existente en el mismo, identificando y caracterizando segmentos, para decidir a quienes intervenir.

En una organización realizar un diagnóstico empresarial es vital para la salud de la misma, según Prieto (2012) lo define como un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, fuerza restrictiva, dinámica del cambio y el sistema operacional. Ver gráfico 2.



Gráfico No. 2: Pasos para un diagnóstico empresarial

Fuente: (Prieto, 2012)

Modelo Causa Efecto

Para Prieto (2012) es una valoración que permite identificar las causas que no les permiten llegar a los objetivos planteados, para la implementación del modelo, es necesario mencionar que la ciencia administrativa evoluciona al igual que la sociedad y los negocios, lo que permite identificar el actuar en las soluciones planteadas para la causa, esto significa que el 20% de corrección en las causas incrementa un 80% de efecto en la eficiencia del negocio.

La aplicación del modelo según Prieto (2012) permite a las empresas, en este caso a los emprendimientos tener un panorama amplio de las diferentes unidades operativas, teniendo en cuenta el análisis de factores y sus limitaciones, basándonos en estadísticas internas y externas, a través de la ponderación técnica y objetiva de cada uno de los factores

propuestos y expuestos por el equipo de investigación.

Principio de Pareto

Según Gestipolis (2018) manifiesta que en relación a la gráfica de Pareto en ella se puede evidenciar que el 20% de corrección en las causas que limitan el incremento de eficiencia en el área Administrativa conlleva un incremento del 80% en la eficiencia y a través de la mejora continua se debe proceder de acuerdo a este porcentaje con la acción correctiva en las demás áreas.

El mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo dentro de una empresa es importante ya que permite desarrollar propuestas de valor dentro de la industria, permitiéndole ser más competitiva y sujetándose a procesos de cambio planeado, mejorar sus procesos internos y dinámica empresarial. Sin embargo, es factible indicar que una de las herramientas que ha causado revuelo en su incidencia es la denominada "Kaizen", siendo un referente al momento de ser aplicada en el sector empresarial.

Los factores de mejoramiento continuo propuestos dentro de esta herramienta según Prieto (2012) son: gerencia de calidad total, producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas, sistema de sugerencias, actividades de grupos pequeños, círculos de calidad, aprendizaje continuo, automatización, disciplina en el trabajo, sinergia empresa-colaboradores y desarrollo de nuevos productos, entre otros, las mismas ayudarían a las empresas a alcanzar objetivos claros y concisos.

Economía popular y solidaria

Según Coraggio (2009) define a la economía popular y solidaria como el sistema de instituciones, valores y prácticas que se dan en una sociedad para definir, movilizar, distribuir y organizar capacidades y recursos a fin de resolver de la mejor manera posible las necesidades y deseos legítimos de todos sus miembros (reproducción ampliada de la vida de todas y de todos, e inter generacionalmente).

Así mismo Coraggio (2009) manifiesta que se rige interna y externamente por relaciones de cooperación, intercambio, financiamiento y consumo solidarios;

Por otro lado Coraggio (2012) indica que el Ecuador camina hacia un sistema económico social y solidario denominado el (Buen Vivir) en donde se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las empresas públicas o privadas, mixtas, familiares, domésticas, autónomas, comunitarias, asociativas y cooperativas. Las tres últimas conforman la economía popular solidaria.

Según la Constitución del Ecuador (2008) en su Art. 283, manifiesta que el sistema económico en el país es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; garantizando la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

De la misma manera la constitucion del Ecuador (2008) se ratifica en que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

En la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS, las organizaciones que son parte de este sector están orientadas a "satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital." Coraggio (2012)

De acuerdo a la LOEPS (2017) los emprendimientos, tipos de negocio y formas de organización que adscritos al Ministerio de Inclusión Económica y Social estan especificados de manera taxativa en el artículo 2 de la misma.

Ver tabla No. 4; de esta manera se expresa en la siguiente tabla la sinopsis respectiva:

Tabla No. 4: Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria.

ORGANIZACIÓN	CONFORMACIÓN
E c o n ó m i c a s populares.	Unipersonales, familiares, barriales, comunales, m i c r o u n i d a d e s productivas, trabajadores a domicilio, comerciantes minoristas, talleres y pequeños negocios.
Comunidades	Relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, urbanas o rurales, comedores populares, organizaciones de turismo comunitario, comunidades campesinas, cajas de ahorro, cajas solidarias.
C o n s t i t u i d a s por agricultura, artesanos o prestadores de servicios.	Microempresas asociativas, asociación de producción de bienes y servicios.
Corporativas	Cooperativas de ahorro y crédito
Fundaciones y corporaciones civiles.	Promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera.
Financiero popular y solidario.	Cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales, cajas de ahorro, cajas solidarias, otras de captación de ahorros.

Fuente: LOEPS, (2011)

Elaborado por: Grupo de investigación

De esta manera en la LOEPS (2011) se pronuncia taxativamente con respecto a los principios de la economía popular y solidaria EPS. Ver gráfico 3.



Gráfico No. 3: Principios de la Economía Popular y Solidaria

Fuente: LOEPS, (2011)

Elaborado por: Grupo de investigación

Los actores o microempresarios que han logrado realizar emprendimientos y se benefician de los bonos de créditos a través de la estructura implementada en el Ecuador con respecto a la Economía Popular y Solidaria carecen de conocimientos profundos y técnicos para poder realizar un análisis de la competencia siendo esto importante según lo menciona Martín (2009), es importante conocer que competidores existen, cómo trabajan y venden, las ventajas e inconvenientes a futuro; en definitiva analizar sus puntos fuertes y débiles de las empresas de la competencia.

Análisis del emprendimiento en el Ecuador

El actuar social, jurídico y político del gobierno del presidente Rafael Correa, no ha generado una garantía o atractivo para que exista una fuerte inversión de capitales en el Ecuador, ahondándose con la baja del precio del barril de petróleo, que estableció un déficit presupuestario y con ello una crisis económica, que sumado a la falta de incentivos, restricciones existentes y el riesgo e incertidumbre elevados por los actos de corrupción, convirtieron al País en un lugar poco atractivo para el establecimiento de grandes de empresas, fenómeno político que ha generado el nacimiento del empleo

a través del emprendimiento como un medio interesante de dinamización económica, esto implica de manera directa al producto interno bruto, balanza comercial.

En el Ecuador las ideas de negocio más frecuentes están implementadas en alimentación y servicios.

Según el Instituto Global Entrepreneurship Monitor GEM, de la Escuela de Negocios de la ESPO (Espae), según sus datos estadísticos indica que el Ecuador se ubica una vez más como el país de América Latina con mayor tasa de emprendimiento temprano (TEA), en el año 2015, por encima de Perú, Chile, e incluso del promedio regional, que es de 17.6%. De la misma manera el GEM (2017), indica que se puede evidenciar que el emprendimiento en el Ecuador no ha despuntado en su totalidad, esto se debe a la recesión económica que ha sufrido, sin dejar de lado las garantías jurídicas y políticas instauradas que influyeron directamente en los emprendimientos, tal es así que muchos de los casos no son sostenibles en el tiempo y los empresarios limitan su visión a crecer, debiéndose a la escasa oportunidad de capacitarse o acceso a la información.

Al analizar la evolución de la tasa de emprendimiento temprano (TEA) Ecuador ha venido declinando gradualmente y se prevé para el año 2019 decrecerá aún más. Ver gráfico N. 4, esto se debe a que su ciclo de vida es cada vez más corto por la falta de implantación de nuevas tecnologías, seguimiento

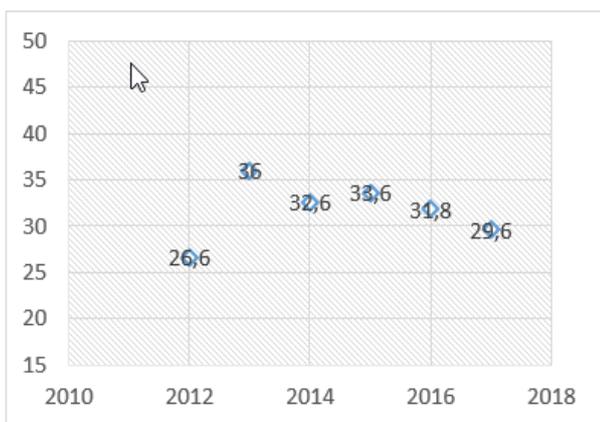


Gráfico No. 4: Evolución de la TEA, Ecuador

Fuente: (EKOS, 2017)

Elaborado por: Grupo de investigación

Descripción Socioeconómica de la Ciudad de Riobamba

Dentro de la planeación estratégica del GAD Municipal de Riobamba para el periodo comprendido 2015-2019, en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del PDOT (2015) se indica que el analfabetismo en las parroquias urbanas que comprenden la ciudad es totalmente inferior a las parroquias rurales, coincidiendo con el Gráfico No. 5 que expone los datos publicados por (INEC, 2010).

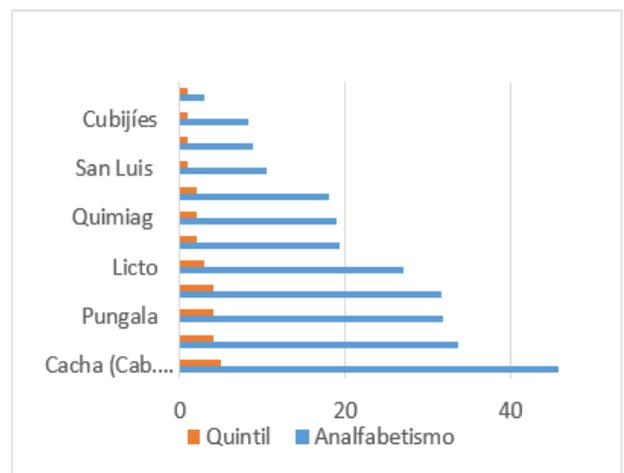


Gráfico No. 5: Analfabetismo en la ciudad de Riobamba

Fuente: INEC, Censo 2010

Elaborado por: Equipo de investigación

Según el diario el Telégrafo (2019), indica que Ecuador tiene una tasa de analfabetismo del 8,6%, la ciudad de Riobamba según el PDOT (2015) indica que la tasa de educación básica es de 94.42 %, con relación al año 2001, que fue de 87.29 % con un incremento de 7.13 %. En educación primaria se obtuvo una asistencia de 93.90 % con un crecimiento del 1.93 % en relación con el año 2001 que fue de 91.97 % y respecto al año 1990 de 93 %; en lo referente a educación secundaria tiene un incremento del 19.77 % con el 77.85 %, en relación con el 2001 que fue de 58.08 % y en el año 1990 que se consideraba un 54.28 %. En referencia del año 2010 en nivel bachillerato existe un incremento de 13.58 % disponiendo un 63.92 % con relación al año 2001 con un 50.34 %. La

tasa de asistencia en educación superior es del 41.13 % en el 2010. Lo que conlleva a pensar que el crecimiento de asistencia por nivel educativo ha incrementado favorablemente, permitiendo la inserción de un mayor número de personas a la preparación técnica y profesional. Sin embargo, el analfabetismo es más profundo en mujeres indígenas de la zona rural, pese a que existe una gran inversión por parte del gobierno nacional en infraestructura física educativa.

Crecimiento económico en Riobamba

El crecimiento económico en el cantón Riobamba no ha progresado por la falta de políticas estatales y municipales para incentivar la inversión y los principales problemas que se presentan son:

- Desempleo
- Baja producción
- Falta de comercialización y mercado
- Inexistencia de desarrollo de ciencia y tecnología
- Desconfianza para otorgar crédito y financiamiento a los sectores sociales.

Según el GAD-Riobamba (2015) el sector comercial en Riobamba no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o mayor que la producción de bienes, sin embargo, está cambiando y modernizándose, pero aún está distante de acercarse a las estructuras más sólidas de otras ciudades y cantones en el país, ya que la estructura actual en la distribución de alimentos en Riobamba presenta muchas semejanzas con la observada en Quito y Guayaquil de comienzos de los setenta.

Dado que los treinta emprendedores de la Economía Popular y Solidaria, a través de la intervención del proyecto de vinculación, reciben capacitaciones, asesoramiento técnico, fue necesario evaluar sus inicios en el desenvolvimiento empresarial, definición del estado actual de cada emprendimiento intervenido o beneficiario.

Al ejecutar el proyecto de vinculación en su objetivo específico "Realizar un diagnóstico

en áreas productivas para determinar las necesidades de fortalecimiento de los grupos y personas involucradas en las áreas de apoyo del MIES" se puede evidenciar que los emprendedores poseen conocimientos básicos de administración adquiridos por el diario accionar del negocio; sin embargo existen otros casos con desconocimiento limitado en finanzas, motivo por el cual se convierte en una dificultad al momento de gestionar su empresa, por otro lado al momento de tomar decisiones existe mucha dubitación; provocando esta práctica competitividad en el mercado, por esta razón es importante mencionar que la gestión interna y organización es imprescindible para ser proactivos y alcanzar eficientemente los objetivos propuestos estableciendo una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo que facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos en las diferentes áreas de la empresa.

Con la presente investigación se pretende determinar el diagnóstico situacional, así como establecer los principales factores que inciden en el desarrollo organizacional de los treinta emprendimientos cobijados bajo el proyecto de vinculación.

2. Método

Para la investigación se procedió a realizar la respectiva revisión de bibliografía con la localización de documentos bibliográficos y se utilizaron varias fuentes documentales. Se efectuó una búsqueda bibliográfica utilizando los descriptores: escritura científica de los últimos 5 años, revisión, revisiones, mapas conceptuales, lectura crítica. Los registros obtenidos fueron de 16 a 30 tras la combinación de las diferentes palabras clave. También se realizó una búsqueda en internet en el buscador "google académico" con los mismos términos. Se seleccionaron documentos que contenían información de aspectos formales que debía contener una revisión, se hizo una lectura crítica de libros para generar la evaluación y seguimiento a cada organización, se aplicó el método de carácter cuantitativo y cualitativo, basado en una investigación no experimental a treinta emprendimientos que

han recibido asistencia técnica y capacitaciones por dos años. Se utilizaron fuentes primarias de información que fueron procesadas a través de cuadros y datos estadísticos generados por los distintos organismos públicos que cuentan con información especializada.

Se aplicó una encuesta en base al modelo causa efecto, y la guía para realizar un análisis empresarial propuesto por (Prieto, 2012), adaptándole a las áreas específicas que tienen cada uno de los emprendimientos que fueron sujetos de estudio en opciones determinadas por la escala de Likert para la evaluación conductual.

Los datos fueron recolectados por los docentes investigadores, que generaron un acompañamiento a un total de 30 emprendimientos que han recibido apoyo directo desde el proyecto en la ciudad de Riobamba; así, de esta manera se pudo determinar la tipología de los emprendimientos, dedicación y target.

El análisis de los datos cuantitativos se lo realizó mediante una hoja de cálculo en Excel con macros automatizadas y fórmulas aplicadas para determinar el puntaje máximo por cada pregunta y establecer niveles de valoración a cada área con respecto a la escala del método causa efecto. Esta valoración se basa en determinar el mayor porcentaje (%) alcanzado en las opiniones de los encuestados por áreas de la organización identificando las limitaciones presentes, para tal efecto se evalúa a través de cuatro (4) niveles de valoración. Ver Tabla N° 2.

Tabla No. 2: Niveles de valoración aplicados

VALORACIÓN		
Nivel Porcentual	Cualificación	
40%	D	Débil
60%	R	Regular
80%	B	Bueno
100%	E	Excelente

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Equipo de investigación

Para otorgar la valoración a las causas que limitan la correcta funcionalidad de cada departamento o área, se estableció la fórmula

[1] para determinar el grado de eficiencia (G_{EF}) y limitaciones en termino porcentual, permitiendo la corrección oportuna de acuerdo con las áreas con un mayor porcentaje de causas, debiéndose actuar en el menor tiempo posible para lograr una mejora continua en la organización.

$$G_{EF} = \frac{\sum E V_E + \sum B V_B + \sum R V_R + \sum D V_D}{T_F} \quad [1]$$

Nomenclatura

G_{EF} = Grado de eficiencia

$\sum E V_E$ = Sumatoria del factor E (Excelente)

$\sum B V_B$ = Sumatoria del factor B (Bueno)

$\sum R V_R$ = Sumatoria del factor R (Regular)

$\sum D V_D$ = Sumatoria del factor D (Deficiente)

T_F = Total factores

Con las valoraciones obtenidas que corresponden a las causales, se desarrolló un mapa integral que identifique claramente las deficiencias por áreas organizacionales que se detallan a continuación:

- Administrativa
- Marketing
- Financiera
- Producción
- Investigación y desarrollo
- Talento humano

De tal forma se pudo conocer las respectivas valoraciones en términos porcentuales de cada pregunta por cada área y posteriormente ubicar dentro de la escala de medición causa efecto, y determinar las causantes para dichas valoraciones, mismas que impiden el normal desarrollo de los emprendimientos que acortan su ciclo de vida.

3. Resultados

Es claro manifestar que los potenciales empresarios tras recibir inducción en la formación empresarial, motivados por los

beneficios que se ponen en manifiesto en cuanto al conocimiento de los competidores presentes en la localidad con relación a sus productos, tal condición es aprovechada para plasmar la opinión del encuestado, base de este estudio el cual permite determinar la condición de las microempresas mediante la valoración y aplicación de herramientas estadísticas, por áreas. Ver tabla 3.

Tabla No. 3: Valoración área administrativa

ANÁLISIS DEPARTAMENTO		ÁREA ADMINISTRATIVA					1		
SUMATORIA		0	4	B	R	5	D	1	L
FACTORES (Preguntas)	LIKERT	CALIFICACIÓN					LIMITACIÓN (L)		
	%	E	B	R	D	Dep. Causante	Cod.		
utiliza la empresa o asociación los diferentes niveles es?	B		x				ADMINISTRATIVA	1	
funciones de los	B		x						
¿De qué manera la misión y visión de la organización o	B		x						
repasso periódico de la empresa y se	B		x						
¿La implementación de un organigrama estructural y	R			x			ÁREA ADMINISTRATIVA	1	
contribuye la estructura organizativa	R			x			ÁREA DE MARKETING	2	
realiza el control permanente de su de mando integral" y	D				x		RECURSO HUMANOS	6	
detectar la evolución gestión que usted utiliza para su	R			x			ÁREA ADMINISTRATIVA	1	
se encuentra su empresa o asociación	D				x		ÁREA ADMINISTRATIVA	1	
consumo de materiales y las	R			x			ÁREA FINANCIERA	3	
porcentaje de desecho que se produce su	D				x		ÁREA DE PRODUCCIÓN	4	
que utiliza para medir	D				x		PRODUCCIÓN	4	
controlar de forma periódica el costo de	R			x			ÁREA DE PRODUCCIÓN	4	
incentivos sobre la	R			x			PRODUCCIÓN	4	
incentivos a la calidad	D				x		ADMINISTRATIVA	1	
servicio que es la mínima e	R			x					
mandos o direcciones indispensables se	R			x			ÁREA ADMINISTRATIVA	1	
conocer cuál es su misión del departamento, su	R			x			ÁREA DE RECURSO HUMANOS	6	

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Equipo de investigación

APLICACIÓN FORMULA

$$GEf = \frac{0E + 4B + 11 + 5D}{\text{Total Factores}} = \frac{0*E + 4*B + 11*F + 5*D}{20}$$

$$GEf = \frac{0* + 1 + 4* + 1 + 11* + 0,6 + 5* + 0,4}{20}$$

$$GEf = \frac{12}{20} \quad \text{Deficiencia (Df)} = 1 - GEf$$

$$GEf = 1 = 59\% \quad Df = 1 - 59\%$$

$$Df = 41\%$$

Resumen:

El departamento de tiene una eficiencia del 59 % y cinco departamentos limitan su gestión: ÁREA ADMINISTRATIVA (42,86 %) ÁREA DE MARKETING (7,14 %) ÁREA

El departamento administrativo muestra una eficiencia del 59 % y cinco departamentos limitan su gestión: área administrativa (42,86 %), área de marketing (7,14 %), área financiera (7,14 %) área de producción (28,57 %) y área de talento humano (14,29 %).

Similar análisis se procedió en todas las áreas organizaciones de los emprendimientos tal y como se puede ver en la tabla No. 4, estos datos han demostrado la deficiencia en muchas áreas.

Tabla No. 4: Resumen de Valoración por Área de la Organización

ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE MARKETING	ÁREA FINANCIERA	ÁREA DE PRODUCCIÓN	ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARRO	ÁREA DE RECURSO HUMANOS
54% R	39% D	39% D	50% R	46% R	64% B
61% B	46% R	54% R	46% R	50% R	39% D
68% B	43% R	46% R	50% R	43% R	46% R
61% B	50% R	50% R	68% B	46% R	50% R
71% B	43% R	46% R	54% R	46% R	46% R
54% R	61% B	57% R	43% R		
46% R	50% R	54% R	54% R		
36% D	39% D	57% R	61% B		
54% R	54% R	46% R	46% R		
36% D	43% R	57% R	79% B		
57% R	54% R	54% R	68% B		
46% R	43% R	46% R	57% R		
39% D	61% B	79% B	39% D		
36% D	54% R	71% B	68% B		
43% R	39% D	46% R	39% D		
57% R	50% R	57% R	46% R		
36% D	39% D	64% B	54% R		
46% R	36% D	50% R			
50% R	50% R	64% B			
54% R	50% R	64% B			
	54% R	50% R			
	36% D	75% B			
50%	47%	56%	54%	46%	49%

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Equipo de investigación

En el grafico N° 6, permite tener un enfoque visual del comportamiento actual de los departamentos y buscar el estado ideal de los

mismos.

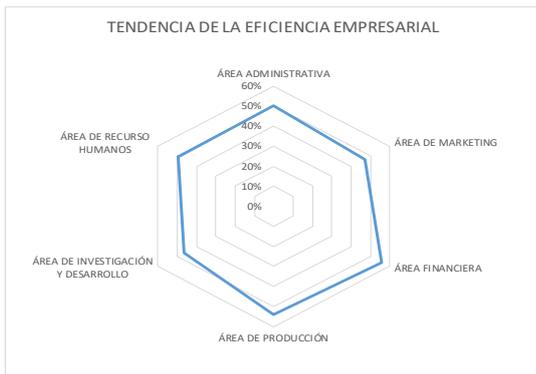


Gráfico No. 7: Tendencia de eficiencia detectada en los emprendimientos de la EPS

Elaborado por: Equipo de investigación

Al identificar la tendencia de la gestión organizacional interna de los emprendimientos a nivel general, el área financiera presenta una eficiencia del 56%, siendo una fortaleza para logro de los objetivos de la organización.

Mapa integral causa efecto

El resultado de los datos se presenta mediante el mapa integral de eficiencia empresarial, permitiendo visualizar la condición de la organización y las causas que impiden alcanzar las metas, resaltando el orden de las áreas que requieren de una acción inmediata a través de código de color. Escala: Rojo intenso Acción inmediata; Amarillo Acción eminente; Verde Requiere Acción, pero a largo plazo; Blanco no requiere acción, esto según semaforización

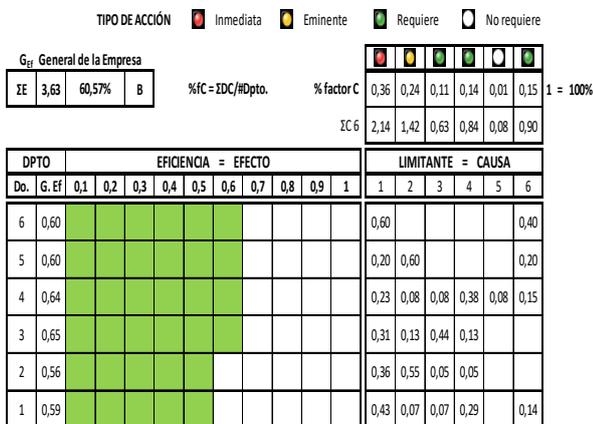


Gráfico No. 8: Mapa integral Causa Efecto

Elaborado por: Equipo de investigación

En el estudio de investigación se considera como causas críticas los que hayan alcanzado

una mayor valoración y se lo puede identificar de un código de colores, en este caso el color rojo determina el estado crítico debiendo tomarse acciones inmediatas, el color amarillo determina que para mejorar la actividad en esa área es necesario tomar acciones a mediano plazo; el color verde y blanco indican que no hay la necesidad de tomar acciones sin embargo eso no quiere decir que se deba dejar de monitorear esos departamentos.

En los emprendimientos se pudo identificar mediante la aplicación del estudio organizacional que las distintas áreas de la empresa no tienen la atención necesaria; sin poder lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, desmejorando y afectando sustancialmente la gestión administrativa de los mismos, Ver tabla 5.

Tabla No. 5: Niveles de valoración aplicados

ÁREAS DE LA EMPRESA	VALORACIÓN	Fr %	Frac
ADMINISTRATIVA	2,1355	35,59	35,59
MARKETING	1,4188	23,65	59,24
TALENTO HUMANO	0,8967	14,95	74,18
PRODUCCIÓN	0,8408	14,01	88,20
FINANCIERA	0,6313	10,52	98,72
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,0769	1,28	100,00

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Equipo de investigación

En la aplicación del diagrama de Pareto, se identifica claramente las deficiencias por áreas de mayor a menor desde la parte izquierda del gráfico hacia la derecha, determinando que existe mayor incidencia en el área administrativa. Ver Gráfico 9.

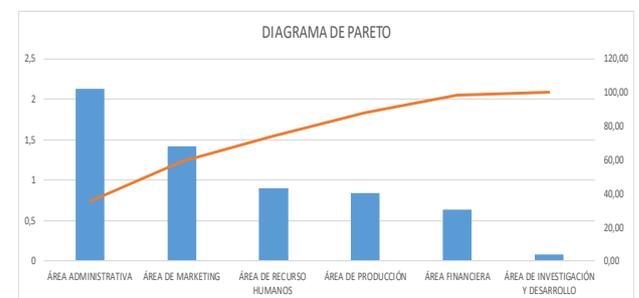


Gráfico No. 9: Aplicación del Diagrama de Pareto

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Equipo de investigación

4. Discusión

Los resultados obtenidos determinaron que los pequeños emprendimientos adscritos al Ministerio de Inclusión Económica y Social, bajo el convenio con la ESPOCH, requiere de una rápida acción correctiva el Área Administrativa, seguido por el Área de Marketing, identificando las áreas organizativas claves a fortalecer y generar acompañamiento y capacitación y con ellos realizar una retroalimentación de su gestión, que les permita llevar de manera efectiva el emprendimiento con una prospectiva clara de éxito.

El análisis general de la situación actual de las microempresas en la ciudad de Riobamba alcanza una valoración de 60,57%, con equivalencia cualitativa de buena no obstante se encuentra muy cercana a regular.

Bajo la metodología de causa y efecto indica que el 20% de causas reducen un 80% de la eficiencia en la empresa, al suplirlas en el área administrativa de los emprendimientos en estudio, se conseguiría un 80% de adelanto en las demás áreas, lo que da lugar a que las microempresas requieren gestiones que salvaguarden la integridad económica, administrativa y social de las organizaciones orientadas al fortalecimiento de la matriz productiva de la localidad.

Los emprendedores al dinamizar la economía de la ciudad a través de actividades comerciales, es claro que sustentan sus necesidades básicas y de sus cargas familiares con los flujos de caja que promueve cada entidad, razón por la cual es prioritario para la economía familiar tomar acciones, para ello el grupo de investigación, al evaluar y dar seguimiento al proceso administrativo a través de capacitaciones, asesoramiento técnico, es fundamental, de esta manera se vincula una herramienta de mando integral que permita la valoración en tiempo real.

5. Referencias

Alfonso, R. P. (2009). Organización empresarial. El Cid Editor, ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?do->

cid=3181336.

Coraggio, J. L. (2009). Los caminos de la economía social y solidaria. Iconos, Revista de Ciencias Sociales No. 33, 29-38 .

Coraggio, J. L. (2012). La Economía Social y Solidaria (ESS) en América latina. PYDLOS, 236-256.

Ecuador, C. d. (2008). Consitución del Ecuador. Manabí.

EKOS. (20 de Diciembre de 2017). EKOS. Obtenido de EKOS: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=8587>

Franklin, E. B. (2015). Organización de Empresas. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

GEM, I. G. (14 de 09 de 2012). <http://www.gemconsortium.org>. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPREDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html

GEM, I. G. (2013). Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPREDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html

GEM, I. G. (2014). Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPREDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html

GEM, I. G. (2015). Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPREDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html

GEM, I. G. (2016). Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPREDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/

- GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html
- GEM, I. G. (2017). Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: <file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPRENDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html>
- GEM, I. G. (2018). Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: <file:///C:/Users/probook/Desktop/PAPER%20MIES/EMPRENDIMIENTO%20SEGUN%20GEM/GEM%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor.html>
- Gestiopolis. (20 de Diciembre de 2018). Gestiopolis. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/>
- INEC. (12 de 04 de 2010). Instituto Nacional de estadísticas y censos. Obtenido de Instituto Nacional de estadísticas y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEC, I. N. (18 de Febrero de 2018). Instituto Nacional Estadísticas. Obtenido de Instituto Nacional Estadísticas: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- LOEPS, C. d. (2017). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS. Quito: legis-ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=4>.
- LOEPS, L. O. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria LOEPS. Quito.
- Martín, J. A. (2009). Manual Práctico del Emprendedor. Madrid: Megaconsulting, S.L.
- Olga Maritza Rodríguez Ulcuango, J. S. (2018). Análisis de los créditos de consumo otorgados en la ciudad de Riobamba., Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 4.
- PDOT, G.-R. (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT. Riobamba: GAD Riobamba.
- Prieto, H. J. (2012). Gestión estratégica organizacional (4a. ed.). Colombia: Ecoe Edi-