



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
Modelo de gestión para fortalecer las unidades productivas de la economía popular y solidaria en la provincia de Pichincha.
Autor/a:
José Guillermo Castro Martínez
Tutor/a:
Fernando Gustavo Pérez Sisa, MBA.

Quito-Ecuador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi familia: mi maravillosa esposa Nancy a mis hijos: Andrés, Sebastián y Mateo; por sus palabras de aliento que me han permitido continuar y esforzarme a continuar con mis estudios e investigación.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Israel, por abrirme las puertas del conocimiento, a los profesores por enseñarme las bases científicas, teóricas y metodologías.

A los funcionarios de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad por su apoyo incondicional.

A mi Tutor MBA. Fernando Pérez, por compartir sus conocimientos y experiencia que ha permitido cumplir esta meta profesional y académica.

PESAMIENTO

“Nuestra mayor debilidad está en rendirse. La manera más segura de tener éxito es intentarlo una vez más”

Thomas A. Edison.

RESUMEN

La asociatividad en el país es una de las alternativas para la población de salir de la pobreza, fomentando el trabajo del ser humano sobre el capital, Los productos de las organizaciones de la EPS se los considera como deficientes: por carecer de imagen de marca, o presentación inadecuada de sus productos, sus altos costos de producción marginan las ganancias de las asociaciones evitando ser más competitivas. El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de gestión que brinde el asesoramiento técnico en iniciativas empresariales para fortalecer a los emprendimientos de organizaciones de EPS. Se aplicó el enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, mediante la recolección de datos; el análisis cuantificable se aplicó en encuestas a funcionarios del MIPRO en la Dirección de Emprendimiento e Innovación Empresarial y organizaciones registradas en el IEPS. Se aplicó el método hipotético-deductivo considerando que no existe el planteamiento de una hipótesis. Se realiza una pregunta motivando la investigación que se responde mediante los procedimientos inductivos y deductivos. La propuesta de un modelo de gestión que brinde asesoría técnica permitirá fortalecer a las organizaciones. Se concluye: los emprendimientos unipersonales y asociativos en el Ecuador tiene las mismas necesidades y problemática en su entorno. Los productos de las organizaciones de EPS les toma mayor tiempo alcanzar los estándares y regulaciones requeridos por el mercado y clientes, sus costos de producción en la mayoría de los casos son más altos.

Palabras Clave: Emprendimientos, Unidades Productivas, Asesorías, Social, Solidaria

ABSTRACT

The associativity in the country is one of the alternatives for the population to overcome poverty, fostering the work of the human being on money. The EPS organization products are considered deficient, for lack of brand, or inadequate presentation of their products, the high production costs marginalize the profits of the associations for avoid the competitiveness. The objective of this work is design a management model which brings the technical advice on business initiatives to strengthen the entrepreneurships of EPS organizations. The mixed model was applied: quantitative and qualitative with the use of data collection. The quantifiable analysis was applied in surveys for officials of the Ministry of Industries and Productivity in the Direction of Entrepreneurship and Business Innovation and registered organizations in the IEPS. The hypothetical deductive method was applied considering that there is not hypothetical approach. A question will be asked motivating the investigation which is answered by the inductive and deductive procedures. The proposal of management model that provides technical advice will allow organizations to improve. To conclude: the unipersonal and associative entrepreneurships in Ecuador have the same needs and problems of their environment. The products of the EPS organizations take longer to reach the standards and regulations required by the market and client.

Keywords: Entrepreneurship, Productive Units, Advising, Strengthening

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PESAMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
Introducción	1
Situación problemática	2
Formulación del problema	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Justificación	4
Alcance	5
CAPÍTULO I	6
1. MARCO TEÓRICO	6
1.1. Modelos de gestión	6
1.2. Procesos	8
1.3. Elementos de un proceso	9
1.4. Tipos de procesos	9
1.5. Mapa de procesos	10
1.6. Gestión por procesos	11
1.7. Economía Popular y Solidaria	12
1.7.1. Principios que identifican a la Economía Popular y Solidara	13
1.8. Antecedentes de la investigación	14
CAPITULO II	17

2.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	17
2.1.	Enfoque de investigación	17
2.2.	Método de investigación.....	18
2.3.	Situación actual de los emprendimientos	18
2.3.1.	Mipymes en el Ecuador	21
2.4.	Encuesta a funcionarios de la Dirección de emprendimiento empresarial 24	
2.5.	Universo de estudio.....	25
2.6.	Procesamiento y análisis de datos.	26
	CAPITULO III.....	33
3.	Propuesta.....	33
3.1.	Análisis institucional	33
3.2.	Servicios que se prestan por dirección.....	35
3.2.1.	Dirección de emprendimiento e innovación empresarial	35
3.2.2.	Dirección de fortalecimiento empresarial	36
3.2.3.	Dirección de articulación de mercados	36
3.3.	Modelos de gestión.....	37
3.4.	Modelo de gestión propuesto	38
3.4.1.	Descripción de los elementos del modelo de gestión	39
3.4.2.	Políticas y estrategias	39
3.4.3.	El liderazgo	39
3.4.5.	Capital humano	41
3.4.6.	Recursos materiales y financieros.....	42
3.4.7.	Estructuras y sistemas organizativos	42
3.4.8.	Alianzas	43
3.5.	Gestión por procesos	43
3.5.1.	Cadena de valor	43

3.5.2.	Mapa de procesos	44
3.5.3.	Seguimiento y evaluación de los procesos	46
3.5.4.	Balance Score Card: BSC.....	46
3.5.5.	Mejora continua	56
CONCLUSIONES		57
RECOMENDACIONES.....		59
BIBLOGRAFÍA.....		60
ANEXOS		63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de motivos para emprender en Ecuador	19
Tabla 2	Clasificación de las empresas.....	21
Tabla 3	Empresas con todas las unidades económicas 2017.....	21
Tabla 4	Empresas con actividad productiva, 2017.....	23
Tabla 5	Rango promedio de la edad de sus asociados	26
Tabla 6	Pregunta 3 ¿Ubicación de la organización?	27
Tabla 7	Tipo de asociaciones	28
Tabla 8	Balance Score Card.....	47
Tabla 9	Indicadores planteados	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Procesos	8
Figura 2	Procesos.....	9
Figura 3	Mapa de procesos	10
Figura 4	Actividad emprendedora temprana (TEA)	19
Figura 5	Evolución de las empresas en Ecuador del año 2012 al 2017	22
Figura 6	Rango promedio de la edad de los asociados	27
Figura 7	Ubicación de la organización	28
Figura 8	Tipo de asociaciones.....	29

Figura 9 Tabulación encuesta a organizaciones 1	29
Figura 10 Tabulación encuesta organizaciones 2	30
Figura 11 Estructura de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías.....	35
Figura 12 Modelo de gestión Dirección de emprendimiento e innovación empresarial.....	39
Figura 13 Organigrama funcional de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías.	41
Figura 14 Estructura de apoyo y asesoría.	43
Figura 15 Cadena de Valor Subsecretaria de Mipymes y Artesanías, MIPRO.....	44
Figura 16 Mapa de procesos	45
Figura 17 Proceso de atención emprendedores.....	55

Índice de anexos

Anexo 1 Encuesta funcionarios MIPRO	63
Anexo 2 Tabulación de la encuesta funcionarios MIPRO	65
Anexo 3 Encuesta a organizaciones en la Provincia de Pichincha	71
Anexo 4 Tabulación de encuesta a organizaciones.....	75
Anexo 5 Formularios	93

Introducción

Los modelos de gestión presentan una metodología en el diseño, elaboración, ejecución y evaluación con los que se puede aplicar a las empresas, tanto privadas como públicas; son herramientas que nacieron en el ámbito privado y que poco a poco se han aplicado en las instituciones públicas. El presente trabajo pretende desarrollar un modelo de gestión para fortalecer los productos de las unidades económicas de las organizaciones de la economía popular y solidaria en la provincia de Pichincha. La economía popular y solidaria es uno de los ejes propuestos por el gobierno nacional para salir de la pobreza, fomentando la asociatividad en la población, el trabajo del ser humano sobre el capital. En Ecuador, ese replanteamiento en la reflexión y conducta social, en el marco de la búsqueda por el Sumak Kawsay o “Buen Vivir”, ha sido plasmado en la Constitución de la República del Ecuador (2008) de esta manera:

Art.283.- El sistema económico 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, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. 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.

La presente investigación está compuesta de tres capítulos, en el capítulo uno se detalla de forma conceptual la gestión por procesos, partiendo de la conceptualización de las definiciones de los procesos, los elementos que lo conforman, determinando la metodología de la gestión de procesos, los mapas de procesos y su aplicación.

En el capítulo dos se presenta un análisis de la situación de las organizaciones de la economía popular y solidaria, diagnóstico de las condiciones que presentan las unidades productivas de las organizaciones de la economía popular y solidaria, realizando mediante la aplicación del método de observación y método analítico-deductivo de la situación actual de este tipo de emprendimientos productivos.

En el capítulo tres se plantea una propuesta de un modelo de gestión a aplicarse en la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), planta central, al ser esta institución el ente rector del emprendimiento en el país, para lo cual se plantea una metodología para la aplicación de un modelo de gestión.

Finalmente se presentan las recomendaciones y conclusiones de la situación de las organizaciones de sus productos y procesos productivos.

Situación problemática

Se observa que en la Constitución de la República del Ecuador 2008 se presenta el artículo 283 el cual contiene las directrices que orientan el sistema económico que en esencia se fundamenta en perspectiva social y solidaria. También en el 2011 se anuncia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS). El gobierno ecuatoriano crea los organismos estatales que ejercen: la rectoría, regulación, control y fomento de la Economía Popular y Solidaria (EPS): el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) creado en el año 2009 en base a las normativas de la LOEPS; para el año 2012 se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). Por otro lado existen varias instituciones públicas como: Ministerios, Gobiernos Autónomos Descentralizados que dentro de sus funciones impulsan de cierta manera a la Economía Popular y Solidaria, entre ellos citamos: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) a través de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías fomentado el emprendimiento, fortalecimiento y acceso a mercado: nacional e internacional; Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) con actividades de carácter social otorga el Crédito de Desarrollo Humano a ser aplicado de manera asociativa por sus beneficiarios. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en el fortalecimiento de la agricultura y la producción rural agrícola. La LOEPS y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), a través de los GAD se incentiva la planificación participativa con la asignación de presupuestos para capital de riesgo fomentando la economía popular y solidaria.

Sin embargo, las unidades productivas de la economía popular y solidaria son deficientes en sus procesos de elaboración de productos (deficientes en innovación), comercialización, procesos de producción. Su actividad se centra comunitariamente como una alternativa para venta al granel de sus productos agrícolas, la mayoría de ellas se conforman para aumentar las producciones individuales de sus miembros. Las actividades de producción son realizadas de manera ancestral y empírica. Aquellas unidades productivas de la economía popular y solidaria que realizaron el proceso de asociativo, para ser beneficiarias del bono de desarrollo humano, han recibido capacitaciones por parte

del IEPS, buscando mejorar las deficiencias en la producción de los emprendimientos asociativos, sin embargo, su producción no les ha permitido salir de la pobreza con una mínima mejora en la condición de vida de sus asociados.

La deficiencia de estas organizaciones se evidencian en los informes presentados por la Super Intendencia de Control de Mercados como respuesta al seguimiento de la Resolución N° 014 emitida el 4 de enero de 2017, la misma que fomenta la inclusión de los actores de la economía popular y solidaria, artesanos, micro y pequeña empresa en las perchas de los supermercados, así como de las Ruedas de Negocio realizadas a nivel local (en provincias) y Nacionales (principales ciudades del país) en el periodo de los años 2017 y 2018. Informe con fecha 10 de abril de 2018 de actividades del año 2017 e informe con fecha 5 octubre de 2018 para el periodo de enero a junio de 2018. Estos informes detallan que los productos se pretenden ofertar a las cadenas de supermercados en el país presentan las deficiencias:

Los productos no cumplen con las normativas vigentes

- Notificaciones sanitarias
- Etiquetado de productos
- SemafORIZACIÓN
- Imagen de marca

Registro en el SENADI: Logotipo institucional, nombre comercial

- Capacidad de producción
- Costos altos
- Capacidad de negociación

Formulación del problema

¿Cómo lograr que las unidades productivas de emprendimientos de las organizaciones de economía popular y solidaria mejoren la presentación de sus productos?

Que los productos cuenten con un factor de innovación competitivo.

Que los productos sean producidos en base a una necesidad de mercado.

Que tengan una referencia de los costos de producción.

Que los asociados tengan nociones en temas básicos: administrativos, financieros, comerciales.

Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión que brinde el acompañamiento y asesoramiento técnico especializado en iniciativas empresariales para fortalecer las unidades productivas de emprendimientos de las organizaciones EPS

Objetivos específicos

- Describir y conceptualizar el modelo de gestión desarrollando un marco teórico que permita realizar una propuesta de modelo de gestión para fortalecer las unidades productivas de la EPS en la Dirección de emprendimiento de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías.
- Desarrollar un diagnóstico de los servicios que se brindan a emprendimientos en la Dirección de emprendimiento e innovación en la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías.
- Diseñar un modelo de gestión a ser aplicado en, en la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del el MIPRO, que brinde el acompañamiento, asesoría y asistencia técnica con personal técnico capacitado que permita fortalecer a los emprendimientos productivos de las organizaciones EPS.

Justificación

Generar la propuesta para implementar un modelo de gestión que brinde el acompañamiento, asesoría, asistencia de intercambio de conocimiento con personal técnico capacitado, en temas de: emprendimiento, asesoría financiera, mejoramiento de imagen de marca corporativa, imagen de producto, asesoría comercial, capacitación para presentación a inversores o ruedas de negocio, a las personas responsables o socios de emprendimientos de la economía popular y solidaria. Es de suma importancia que los socios de las organizaciones cuenten con conocimientos prácticos para el libre desenvolvimiento en actividades de administrativas, procesos productivos, comerciales. Basándose en los principios de la economía popular y solidaria para mantenerlos y fortalecerlos.

Con la aplicación de este modelo de gestión se pretende que las organizaciones cuenten con opción de asistencia técnica y asesoría especializada sin que tengan que recurrir a costos por estos servicios y que se brinden a nivel nacional. Cumpliendo así, sus objetivos asociativos y que a su vez sean competitivos con productos o servicios acorde al entorno competitivo del mercado nacional e internacional.

Alcance

El modelo de gestión que se detalla en este estudio se aplica a las organizaciones cuyos emprendimientos sean productivos, es decir aquellos que en su proceso exista la transformación de una materia, que mediante algún proceso se llegue a la transformación en un producto determinado con lo que se determinara como un emprendimiento productivo en la provincia de Pichincha.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Modelos de gestión

La palabra modelo tiene como significado, ejemplo, matriz, molde, patrón, algo que se considere ideal, que sea susceptible a imitación o reproducción. De igual manera definir la palabra gestión significa: administrar, tramitar, direccionar. Unificando los conceptos de estas dos palabras, modelo de gestión se tendría como resultado: una referencia a seguir o marco de referencia para la administración de un programa, plan o proceso que se desea implantar.

Según la norma internacional (con sus siglas en inglés: International Organization for Standardization) (ISO)9000 describe los fundamentos de gestión de calidad aplicables a toda organización y es allí donde surge la moda de los modelos de gestión a partir del año 1987 para facilitar el comercio global. Esta normativa está basada en dos pilares: la mejora y el desempeño. En lo que concierne, a las normativas ISO 9000 se pautan los siguientes principios para la gestión de calidad:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. **2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. **3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. **4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. **4. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. **5. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. **6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. **7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (p.vi)

Según Beltrán (2002) la función del sistema de gestión es desarrollar una serie de metodologías, donde se establecen las responsabilidades, las actividades, los recursos y la

conjugación de estos son los factores que orientan hacia el éxito en los resultados y el cumplimiento de los objetivos planteados (Beltrán, 2002, p. 10).

Analizando los conceptos el uso de los modelos de gestión se proponen con el fin de alcanzar mejores resultados, las organizaciones se han visto obligadas a gestionar sus recursos y actividades orientándose hacia la consecución de los resultados que esperan alcanzar. Así como también se han visto en la necesidad de probar nuevas herramientas y metodologías en las organizaciones.

Los modelos de gestión se centraron en las empresas y organizaciones privadas, sin embargo las entidades públicas empezaron a adaptar los modelos de gestión dentro de su estructura denominando como: la nueva gestión pública.

Las instituciones públicas siguiendo la dinámica de las privadas para la obtener mejores resultados optimización de recursos y empiezan a adaptar procesos y metodologías para ser más eficientes y alcanzar mejores resultados, como lo describe Giopp (2005) donde va un poco más allá y describe que:

El cambio por procesos, al igual que otras estrategias de cambio organizacional e institucional, requiere que exista el liderazgo, apoyo y acierto político suficiente para conducirlo...Por lo tanto la lógica del cambio puede ser influenciada y manipuladas por las estrategias de uso del poder que aplique grupos con intereses particulares. (Giopp, 2005, p. 78)

Argumentos válidos y que es una realidad en las instituciones del estado donde la influencia política es muy evidente en el desarrollo de las instituciones públicas, mismas que dependerán de los gobernantes de turno y sus posiciones políticas a las que se deben y sin embargo se está modernizando en las empresas públicas.

Existen diferentes de modelos de gestión: calidad, organizacional, normativa, administrativa, por procesos entre otros; cada uno enfocado a la: actividad, departamento, regulación o tipo regulación a aplicarse. Como lo describe Cuatrecasas (2009) donde establece los enfoques de los modelos de gestión productivos: *“han dado lugar a distintos modelos, cada uno de los cuales pretende optimizar la eficiencia y competitividad de acuerdo con su línea de pensamiento”* (Cuatrecasas, 2009, p,93).

En el siguiente epígrafe se establece la conceptualización de los procesos como parte de todo modelo se aplican procesos y como ellos interactúan con los lineamientos con la dirección de la empresa o las demás áreas involucradas, así como los controles a realizarse.

1.2. Procesos

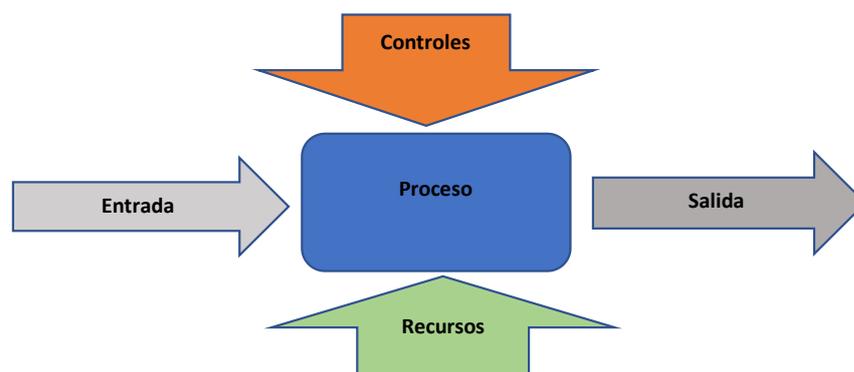
Para Medina (2009) procesos se definen como: *“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario”* (p. 69).

En este particular la Normativa Internacional (ISO) que se vinculan con el sistema de gestión de calidad, en la cual se aluden los fundamentos y el vocabulario correspondientes a las 9000: 2000 para Pérez (2004) y Beltrán (2002), convergen en que son: *“un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados”* (p. 13).

Asimismo, Carrasco (2011) menciona que los procesos son: *“un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes”* (p. 10).

Revisando los conceptos de los autores anteriormente citados permiten definir el concepto de un proceso: el cual es un conjunto de actividades que se desarrollan organizadamente donde se transforman las entradas o inputs en outputs los que pueden ser productos o servicios. En el proceso intervienen recursos y controles que generan un valor agregado a los productos desde el enfoque del cliente como se representa en la figura 1.

Figura 1 Procesos



Se visualiza gráficamente los componentes de un proceso

Fuente: Elaboración del autor

1.3. Elementos de un proceso

Varios autores concuerdan en los elementos que conforman los procesos (Junta de Castilla de León, 2004; Mallar, 2010 y Pérez, 2004) por lo que se describe los elementos de un proceso

Input, entrada: las mismas que pueden ser externas o internas es un producto con ciertas características definidas, que puede ser la salida de otro proceso o solicitud de un cliente.

Proceso se considera un serie de actividades que se administran de manera lógica y organizada, donde se direccionan los recursos, administra el personal con mejores competencias en el manejo y ejecución de hardware y software en sus últimas actualizaciones, con el fin de optimizar los procedimientos, las medidas e indicadores que componen el sistema de control.

Output, salida: es un producto que contiene una calidad estandarizada por un proceso, es un producto que está destinado a un cliente o usuario, mismo que estará sometido a un control de calidad y satisfacción requerida.

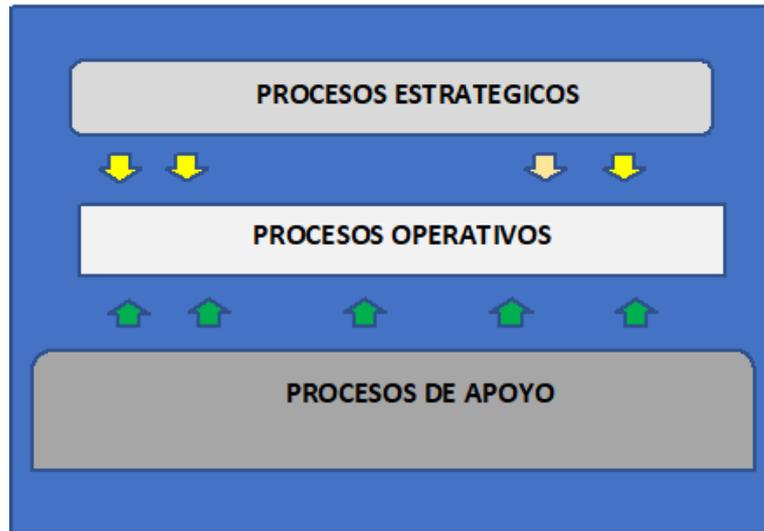
1.4. Tipos de procesos

Procesos de dirección estratégica: también conocidos como procesos estratégicos son aquellos que controlan o definen las metas de una organización: sus políticas y estrategias, estos procesos son gestionados por la alta dirección.

Procesos operativos: son aquellos que el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización incorporando los requisitos de los clientes, añadiendo el valor agregado de la cadena de valor.

Procesos de soporte: son los que realizan las actividades necesarias para integrar el buen funcionamiento los procesos, entre estos tenemos: servicios administrativos, de talento humano, financieros, sistemas de la información. En correspondencia, en la figura 2 se presentan la tipología de los procesos.

Figura 2 Procesos

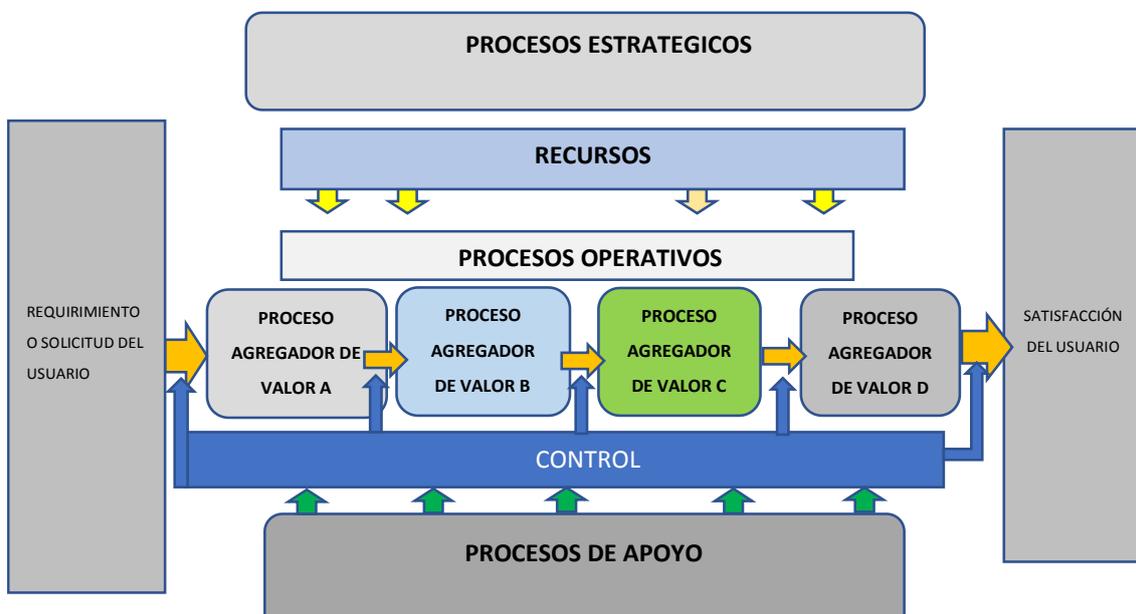


Fuente: Elaboración del autor

1.5. Mapa de procesos

En este particular Beltrán (2002) explica de manera detallada que “*el mapa de procesos es una representación gráfica de la estructura de procesos que conforma el sistema de gestión*” (p. 20).

Figura 3 Mapa de procesos



Fuente: Adaptado de gestión por resultados por (Jaime Beltran, 2002), p. 21)

Elaborado por el Autor

En la figura 3 se muestra un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos en sus diferentes niveles que existen en una organización, permite identificar los procesos y conocer las estructura de estos, representa también la cadena de valor y el posicionamiento de tareas y actividades que se realizan. Se muestra las interacciones y niveles de los procesos operativos, junto con los agregadores de valor. Es necesario ubicar y diferenciar las actividades controles establecidos, monitoreo, supervisión control de calidad para mejoramiento continuo, buscando ser más eficientes y eficaces.

Así mismo el siguiente epígrafe establece la vinculación de los procesos en la mayoría de los modelos de gestión, por no mencionar que en todos; y por ello, se establece la necesidad de conocer un poco más a detalle la gestión por procesos.

1.6. Gestión por procesos

Cuando se hace referencia a la gestión de procesos es necesario tomar en cuenta los planteamientos de Carrasco (2011):

Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores". (p.9)

Mediante la gestión de procesos se busca que todos estén involucrados, tanto directivos como trabajadores con la finalidad de mejorar la cadena de valor de los productos agilizar los tiempos y mejorar los productos o servicios con visión del cliente. Como lo describe Pérez (2010) en el enfoque de procesos:

La nueva tendencia de los modelos por procesos dejando las metodologías de los procesos que desarrollaban los directivos buscando generar una cadena de valor, mejora los costos de producción, facilita la rápida identificación de errores, identificando por tanto fácilmente la causa de los errores, permite desarrollar ventajas competitivas duraderas". (p.78)

Pensamiento que el que se coincide plenamente y son las nuevas tendencias que se están aplicando en todos los ámbitos empresariales, los modelos de gestión buscan mejorar los procesos y reducir tiempos y costos. aclara Perez (2010) que: *"La gestión por procesos la estructura de la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando en trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas."* (Pérez, 2010, p. 78)

El desarrollo de este trabajo de investigación se enfoca en los emprendimientos de las organizaciones de economía popular y solidaria EPS; y, por ello es relevante conocer que la conceptualización y fundamentos de este sector muy representativo en la economía del país, en el siguiente epígrafe se establece lo citado.

1.7. Economía Popular y Solidaria

El concepto de economía social y solidaria no es único, ya que no hay una sola definición que pueda abarcar todas las experiencias, procesos, proyectos, planes, espacios, políticas que se han generado alrededor del mundo y cuyo fundamento es el desarrollo de otra economía, pensada desde el trabajo asociativo.

La Economía social y solidaria es otra forma de hacer y pensar la economía, está basada en la reproducción de la vida, poniendo al ser humano y su trabajo como el eje principal del proceso económico; esta definición se concluye de acuerdo con el marco conceptual que determina los siguientes autores:

Razeto (2010), entiende a la economía social y solidaria como una: *“búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo”* (Razeto, 2010, p. 47)

Singer (2002), expone sobre la economía social y solidaria que:

Otro modo de producción cuyos principios básicos son la propiedad colectiva o el capital asociado y el derecho a la libertad individual. La aplicación de estos principios une a todos los que producen una sola clase de trabajadores que son poseedores, por igual, de capital en cada sociedad cooperativa o económica”. (p. 52)

Según Coraggio (2018), mencionó que la economía social y solidaria como un sistema económico en proceso de una transformación progresiva que organiza los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes o servicios, de manera que aseguren las bases materiales y relaciones sociales con la naturaleza propias del Buen Vivir. (Coraggio, 2018)

Considerando dicha definición la Economía popular y solidaria como un mecanismo de organización social, que promueve una articulación de las personas o una dinamización del tejido social, con los diferentes niveles de interacción económica, sobre la base de un enfoque alternativo en el que prevalecen otros principios distintos a los convencionales de

apropiación, lucro y acumulación sobre los que se ha construido la sociedad moderna capitalista.

La Economía popular y solidaria contribuye un sector económico que busca dinamizar la economía de grupos de personas que al tener necesidades en común suman esfuerzos y desarrollan procesos productivos sustentables basados en la reciprocidad, cooperación y solidaridad; en donde la igualdad, la equidad, el trabajo del ser humano sobre el capital, el respeto a identidad cultural, la responsabilidad social y al ambiente son parte de los principios que marcan la diferencia ante los otros sistemas económicos tradicionales.

1.7.1. Principios que identifican a la Economía Popular y Solidara

La organización tiene distintas formas de integración a los sectores: comunitario, asociativo y cooperativista; todos con la similitud de realizar actividades económicas bajo principios esenciales:

- **Inclusión:** implica la participación en los ámbitos sociales, políticos, culturales o económicos de todos sus integrantes frente al entorno, sin importar origen, actividad, condición socioeconómica, etc., para la generación y desarrollo de iniciativas concretas.
- **Equidad social:** refiere al tipo de distribución equilibrada de excedentes, en la cual los integrantes de este sector económico tienen cubiertas sus necesidades básicas, basado en la igualdad y en la justicia, con un fin social; reconociendo que la sociedad posee los mismos derechos y posibilidades sin ser objeto de discriminación de cualquier índole.
- **Equidad de género:** representa la igualdad de derechos y oportunidades; la activa participación de los hombres y mujeres en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la organización; así como el reconocimiento de sus roles sociales.
- **Reciprocidad:** relaciona la retribución inmediata entre los grupos de personas, implica dar y recibir, sin buscar acumular ganancias ni sacar provecho de los demás; es decir, devolver lo que se recibe de manera generosa. Una condición de la reciprocidad es que exista equidad.
- **Solidaridad:** refleja el establecimiento de lazos de ayuda mutua entre integrantes de la Economía popular y solidaria, como mecanismo de

colisión al sistema económico tradicional, a través de la práctica social de construcción de objetivos comunes o compartidos.

- **Sostenibilidad:** consiste en la responsabilidad Inter temporal, de las generaciones actuales y futuras, que poseen las proyecciones de los integrantes de las organizaciones, respecto al bienestar social y armonía con el medio ambiente en el tiempo.
- **Interculturalidad:** constituye la interacción entre culturas y el reconocimiento de igualdad en la diferencia, como costumbres, tradiciones, creencias y modos de comportamiento; promoviendo la igualdad, integración y convivencia armónica, para dejar plasmado en el desarrollo de una iniciativa organizada, la fidelidad de nuestras raíces.
- **Corresponsabilidad:** mecanismo o estrategia de responsabilidad compartida, mediante la cual, el objeto común se logra con el aporte de todos los integrantes de la organización.
- **Igualdad:** se refiere a la característica que poseen los integrantes del sector popular y solidario, la cual expresa el acceso a los derechos sin exclusión alguna, cuestión otorgada frente al comportamiento entre la sociedad y el Estado.

1.8. Antecedentes de la investigación

Como antecedente y aporte a este trabajo se toma referencialmente a tres investigaciones realizadas cuyo tema se refiere a la gestión de procesos:

Trabajo de investigación de Maestría, Gestión por procesos para el Área de cobranzas de PacifiCard Quito (Vinuesa, 2014), cuyo logro de los objetivos planteados en el trabajo se presenta una propuesta de dicha entidad financiera de emisora y procesadora de tarjetas de crédito a nivel nacional para el área de cobranzas para mejora en el proceso de cobranzas del desempeño de las personas con cargos de auxiliares de cobranzas, para brindar y generar soluciones, brindando agilidad y mejora en el servicio al cliente reducción de tiempos en la recuperación de la cartera.

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de Gestión por Procesos que permita mejorar el servicio al cliente y la recuperación de cartera vencida del área de cobranzas de la empresa PACIFICARD S.A. Quito.

Objetivos específicos:

Diagnosticar la situación actual del Área de cobranzas de la empresa PacifiCard S.A. Quito.

Proponer un sistema de gestión por procesos alineados a los objetivos estratégicos de PacifiCard S.A. Quito.

El trabajo de Titulación del nivel de Maestría: “*Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, año 2015*”. (Malquín, 2017, p.1). Esta investigación propone de un sistema las fases operativas de la Unidad de emprendimiento e innovación de la universidad que deben seguir y permita la operatividad del fortalecimiento en la post incubación de emprendimientos, así como parámetros de evaluación e indicadores de gestión medibles. Se realiza un análisis de los datos obtenidos donde se determina que la participación de todos los miembros de la institución es fundamental con su aporte desde el campo de su competencia. Determinando la particularidad de la formación de cada facultad y especialidad. Logrando tener un modelo de gestión acorde a las expectativas de cada nuevo profesional formado, el mismo que cuenta con herramientas útiles para el campo laboral con la correspondiente guía sus profesores aplicando la teoría y poniendo en práctica lo aprendido que permita la reactivación de la matriz productiva.

Objetivo General:

Diseñar un modelo de gestión por procesos en la organización de la Unidad de Emprendimiento e Innovación, mediante un análisis interno que presente un Manual de Procedimientos, en la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial (FCIIAEE) de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar la situación actual de los procesos que realiza la Unidad de Emprendimiento e Innovación, en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Diseñar una propuesta de gestión por procesos que permita viabilizar el emprendimiento y la innovación en las actividades administrativas y académicas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la UPEC.

Trabajo de titulación de Maestría: Metodología para la Gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica del Carchi Cahuasquí (2018). La investigación propuso una metodología que pretende

cambiar la cultura y la administración de la organización, que permita ser más eficiente, eficaces y que el personal de la universidad se empoderen y se relacionen con la metodología aplicándola adecuadamente. Con lo que se espera la puesta en marcha de compromisos y responsabilidades por resultados dejando atrás paradigmas de una gestión burocrática dominante.

Se realiza la revisión del trabajo de investigación a organizaciones de economía popular y solidaria: Trabajo de titulación de Maestría: Análisis de las estrategias de los emprendimientos de la economía popular y solidaria: Casos de la asociación flor de caña y de la Federación de organización de mujeres de Sigchos “Rosita León” (FEDOMUSIG) en el Cantón Sigchos Jores (2016):

Objetivo general

Analizar las relaciones entre políticas públicas y los emprendimientos de la economía popular y solidaria con el fin de establecer al mejor desarrollo del sector de la economía popular y solidaria y el mejoramiento de los ingresos de sus integrantes en el Cantón Sigchos

Objetivos específicos

Identificar la importancia del sector de la EPS en el Cantón Sigchos.

Poner de relieve el enfoque teórico, conceptual y metodológico de la investigación.

Analizar el desempeño de los EEPS poniendo énfasis sobre su construcción en el mejoramiento de los ingresos de los hogares pertenecientes a la AFC y FEDOMUSIG y de los hogares no pertenecientes a un emprendimiento colectivo y los factores que favorecen su sostenibilidad.

Esta investigación brinda la pauta de conocer bajo el análisis del autor que los emprendimientos asociativos dan una oportunidad a los miembros de las organizaciones a mejorar los ingresos de cada miembro y contribuyen al mejor desarrollo de la EPS, generando trabajo e ingresos económicos para sus familias y a la economía local.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada en el trabajo de investigación, se realiza una revisión de los emprendimientos en el país, la clasificación de las empresas en el Ecuador, análisis de las encuestas realizadas.

CAPITULO II

2. DISEÑO METODOLÓGICO.

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque aplicado a la presente investigación es mixto, combinando los métodos cuantitativo y cualitativo,” con la realidad subjetiva que se determina de la aproximación cualitativa, del acercamiento objetivo desde una perspectiva cuantitativa “como lo describen los autores Hernández, Fernandez & Batista (2014)

El desarrollo de este trabajo de investigación es cualitativo por sus características. Como lo citan los autores Blaxter, Hughes, & Tight (2002):

La investigación cualitativa se ocupa de recolectar y analizar la información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica. Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos que se consideran interesantes o esclarecedores su meta es lograr profundidad no amplitud. (p. 10)

El desarrollo de esta investigación se basa en la recopilación, revisión e interpretación de datos obtenidos por otros investigadores el resultado de sus investigaciones se las interpreta como validas, se realizó análisis de informes técnicos de instituciones. Por lo que este trabajo constituye una investigación de tipo documental, concordando con la teoría desarrollada por Arias (2006): “*La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales o electrónicas*” (Arias, 2006, p. 27). De igual manera en este trabajo se aplica el enfoque cualitativo con la aplicación de análisis de datos aplicados para la pregunta de investigación donde se pretende afirmar las interrogantes a la interpretación, como lo detallan los autores: Hernandez et al (2014) citados por Blaxter, Hughes y Tight (2002): “*el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelan nuevas interrogantes en el proceso de interpretación*” (p. 7)

Se realizó encuestas a funcionarios que por su trabajo diario realizan funciones de asesoría a emprendimientos asociativos y con su experiencia permite conocer la necesidad y deficiencias que las organizaciones presentan en sus actividades, conocer la percepción de las organizaciones de su entorno como empresa y sus deficiencias para llegar a ser competitivos a las nuevas tendencias del mercado ecuatoriano, se aplica el enfoque

cuantitativo donde se coincide con los enunciados realizados por los autores: Hernández, et al (2014): *“utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y a los análisis estadísticos con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”* (Blaxter, Hughes, & Tight, 2002, p. 4) con lo que nos permite conocer datos muy acertados para realizar una propuesta en base a la problemática desarrollada.

2.2. Método de investigación

Con las consideraciones de los enfoques cualitativos y cuantitativos se orienta el estudio del problema, mediante la recolección de datos y su análisis cuantificable se aplicaron encuestas a funcionarios del MIPRO en la Dirección de emprendimiento e innovación empresarial y las organizaciones registradas en el IEPS en la provincia de Pichincha cuya actividad es el proceso productivo. El enfoque cualitativo, observación y experiencia del investigador como técnico de emprendimiento en instituciones públicas, el diagnóstico situacional de las organizaciones de economía popular y solidaria, de sus emprendimientos productivos, no se presentan información de campo. El método utilizado es el hipotético-deductivo considerando que no existe el planteamiento de una hipótesis. Se realiza una pregunta que motiva la investigación con lo que se pretende responder mediante los procedimientos inductivos y deductivos.

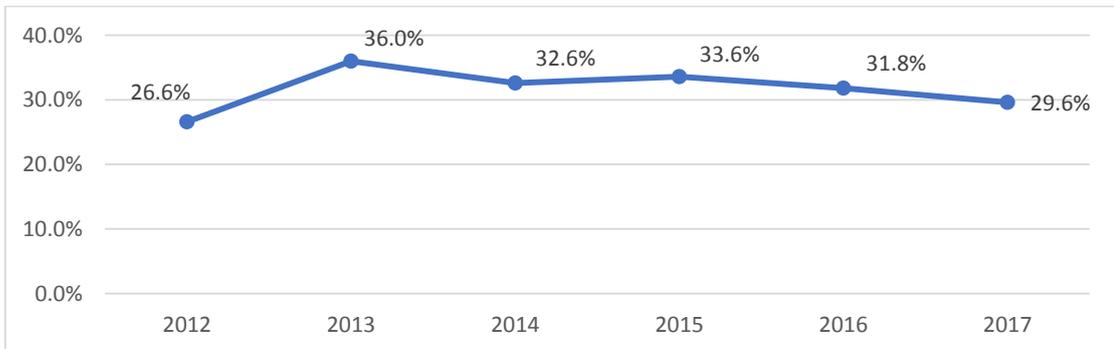
A continuación, se realiza un análisis de los emprendimientos en el país, los datos tomados se enfocan en los emprendimientos unipersonales. Sin embargo, a percepción del autor y considerando que tanto los emprendimientos unipersonales como asociativos o unidades familiares, se encuentran dentro del mismo entorno, con las mismas condiciones en referencia a regulaciones, cumplimiento de normativas, permisos, acceso a crédito, mercados, capacitaciones, entre otros. Es necesario recalcar que este análisis del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nos muestra el comportamiento del emprendimiento unipersonales en el país constituyéndose un dato importante para tomar en cuenta al comportamiento del proceso de emprendimiento en el país.

2.3. Situación actual de los emprendimientos

El presente trabajo de investigación se analiza los emprendimientos en el Ecuador, realizando un diagnóstico mediante la información del GEM del año 2017 donde el análisis e interpretación corresponde a los autores: Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego e Izquierdo (2017),

Es necesario tener que considerar la actividad emprendedora temprana, índice (TEA) para el Ecuador sigue siendo la más alta de Latinoamérica para el 2017 es del 29,6% (p, 28) seguido de Colombia, Perú y Chile.

Figura 4 Actividad emprendedora temprana (TEA)



Fuente: GEM 2017(p, 28)

Estos datos serian alentadores, sin embargo, el motivo de cierres de los emprendimientos:

” fue del 27 % para los de índice Tea y del 25% para los ya establecidos, por problemas de financiamiento o falta de rentabilidad fueron las principales razones en el 2017; el siguiente motivo de cierre fue por migración a otra oportunidad de negocio tanto del TEA como de los establecidos fue de 14% para ambos casos, por razones personales, otras razones fueron del 13% para cada una”. (GEM, p 43).

El rango promedio de emprender es 25 a 44 años constituye el 58% del índice TEA 2017, similar al 2016, en esta edad la motivación para emprender la oportunidad de mejora con el 62% con un 54% emprenden por necesidad. (GEM, 2017)

Tabla 1 Tipos de motivos para emprender en Ecuador

Rango de edad	Oportunidad de Mejora	Motivación Mixta	Necesidad
18-24	15.6%	21.8%	17.3%
25-32	38.5%	32.6%	29.2%
35-44	23.0%	18.8%	25.2%
45-54	15.1%	20.5%	17.7%
55-64	7.8%	6.3%	10.5%

Fuente: GEM 2017 (p,31)

En la tabla 1 se muestra que la necesidad que impulsa a emprender: por necesidad lo realizan personas en el rango de edad de 25 a 32 años con el 29,2%, seguidamente por personas en el rango de 35 a 44 años con el 25, 2%; como mejora de la situación económica, se encuentran en los mismos rangos de edades sin embargo el porcentaje es mayor en los jóvenes de 25 a 32 años representando el 38,5% y 23,0% respectivamente para las personas de 35 a 44 años. Aquellos que emprenden por los tipos de motivación: necesidad y oportunidad de mejora, lo realizan personas en el rango de 25 a 32 es el 21,8%.

Sin embargo, los emprendimientos que se realizan tienen un bajo componente de innovación tanto en productos como servicios como lo describe el análisis del GEM (2017) El Global Innovation Index (GII):

Posiciona al Ecuador en el puesto 98 de 127 países, Los resultados muestran que los emprendimientos tienen un bajo nivel de innovación. Y detalla que el 80% de los propietarios en la TEA de negocios establecidos indican que ninguno de sus clientes percibe sus productos o servicios como nuevos o novedosos (GEM, 2017, p. 40).

En cuanto al grado de formalización de los negocios en Ecuador el GEM (2017) “solo el 37.3% de los negocios establecidos tenía algún tipo de registro: RISE, patente municipal; de los negocios nuevos apenas el 29.6% tenían algún tipo de registro y de los nuevos únicamente el 12.1%” (GEM, 2017, p. 42). Los datos mencionados reflejan una realidad evidente en el Ecuador: falta de innovación y la informalidad en los emprendimientos. Características que se refleja en los emprendimientos pluripersonales o asociativos, según la experiencia del autor de la investigación así como se demuestra más adelante con la percepción de los técnicos de la Subsecretaría de Mipymes y artesanías del Ministerio de industrias, para lo cual se realiza un diagnóstico de los procesos de la Subsecretaria de Mipymes y artesanías del MIPRO entidad donde se brinda el servicio de asesoría y acompañamiento a emprendedores en sus fases de idea de negocio, post emprendimiento, emprendimiento, fortalecimiento productivo y acceso a mercados. Servicios que se brinda de manera especial a personas de grupos prioritarios, artesanos, organizaciones y ciudadanía. Una premisa que tienen los emprendedores en lograr tener una empresa, es decir; que su emprendimiento llegue a constituirse en empresa. Por ello a continuación se revisa los tipos de empresas existentes.

2.3.1. Mipymes en el Ecuador

En la siguiente tabla 2 se detalla la clasificación de las empresas en el país según el volumen de ventas anuales y el número de personas laboran. Estratos de Ventas, según la Comunidad Andina de Naciones. Decisión 702, Artículo 3.

Tabla 2 Clasificación de las empresas

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor o igual a 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 A 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: INEC 2017

Elaborado por el Autor

La estructura empresarial ecuatoriana está compuesta por: Micro, mediana y pequeña empresa (MIPYMES) es muy importante para la economía del país, así como una de las principales fuentes de empleo. Las ventajas competitivas se encuentran limitadas por la capacidad económica y tecnológica, a diferencia de las grandes firmas como lo describen (Jácome y King,2013)

En la tabla 3 se visualiza el número de empresas según su clasificación como se detalla en la tabla 2, adicionalmente se ilustra el número según la clasificación, valor en ventas registrado en el año 2017 sobre impuestos en el SRI y el número de empleados afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: IESS, en el mismo período.

Tabla 3 Empresas con todas las unidades económicas 2017

Tamaño de empresa	Nro. Empresas	% Total	Ventas Totales	% Total	Total Personal Afiliado	% Total
TOTAL	884,236	100.00%	\$ 158,567,188,753	100%	2,939,410	100%
MICROEMPRESA	802,696	90.78%	\$ 1,520,279,866	0.96%	720,326	24.51%
PEQUEÑA EMPRESA	63,814	7.22%	\$ 18,583,543,351	11.72%	565,459	19.24%
MEDIANA EMPRESA "A"	8,225	0.93%	\$ 9,927,030,863	6.26%	231,894	7.89%
MEDIANA EMPRESA "B"	5,468	0.62%	\$ 15,417,244,823	9.72%	280,498	9.54%
GRANDE EMPRESA	4,033	0.46%	\$ 113,119,089,850	71.34%	1,141,233	38.83%

Fuente: Directorio de empresas INEC, 2017

Elaborado por el Autor

Como se puede observar tabla 3: el 99,54% de las empresas son categorizadas como Mipymes de un total de 884.236. Total, de ventas el 28,66% se genera a través de las actividades que estas desarrollan; generando empleo a 1'198,177 personas lo que representa el 61,17%. Ratificando que las Mipymes constituyen el factor clave en el proceso productivo y desarrollo económico del país.

En la figura 5 se representa el comportamiento de las Mipymes en el Ecuador en el período del año 2012 al 2017: en número de empresas, ventas registradas en el SRI y número de empleados afiliados al IESS.

Figura 5 Evolución de las empresas en Ecuador del año 2012 al 2017



Fuente: Directorio de empresas INEC, 2017

Elaborado por el Autor

Para el presente trabajo se enfoca en el proceso productivo por lo que se realiza un análisis únicamente con las empresas con actividad productiva, tabla 4:

Tabla 4 Empresas con actividad productiva, 2017

Tamaño de empresa	Nro. Empresas	% Total	Ventas Totales	% Total	Total Personal Afiliado	% Total
TOTAL	86,601	100.00%	\$ 149,778,046,452	100%	1,526,224	100%
PEQUEÑA EMPRESA	45,890	52.99%	\$ 16,047,785,405	10.71%	350,841	22.99%
MICROEMPRESA	26,295	30.36%	\$ 1,112,051,934	0.74%	83,177	5.45%
MEDIANA EMPRESA "A"	6,506	7.51%	\$ 9,096,266,029	6.07%	140,796	9.23%
MEDIANA EMPRESA "B"	4,635	5.35%	\$ 14,271,038,559	9.53%	198,765	13.02%
GRANDE EMPRESA	3,275	3.78%	\$ 109,250,904,525	72.94%	752,645	49.31%

Fuente: Directorio de empresas INEC, 2017

Elaborado por el Autor

Las empresas con actividad productiva en el país registradas según datos del INEC, 2017 tomado del Directorio de empresas son 86.601 siendo Mipymes 3.275 lo que representa el 96%, estas Mipymes generan el 27% de las ventas en la actividad productiva, generando trabajo a 773.599 personas.

En el siguiente epígrafe se describe los resultados de la encuesta realizada a funcionarios de la entidad donde se propone realizar el modelo de gestión.

2.4. Encuesta a funcionarios de la Dirección de emprendimiento empresarial

Se realiza una encuesta ANEXO 1 al personal de la Dirección de Emprendimiento Empresarial de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías de planta central conformado por cinco técnicos y un Coordinador: cuatro técnicos cuyas funciones se realizan en atención a usuarios dentro de sus actividades son: asesoramiento técnico, orientación de definición de idea de negocio, análisis de factibilidad financiera, estudio y análisis de la demanda, mercado objetivo, validación de productos con factor de innovación, realización de una perspectiva de negocio y orientación a financiamiento con Banecuador. Muchos de los emprendimientos pertenecen a unidades productivas de la Economía popular y solidaria organizaciones familiares, quienes son beneficiarios de los servicios de asesoramiento en emprendimiento, fortalecimiento, solicitan acceso a mercados o necesitan certificaciones de Registro Único de Mipymes (RUM), Registro Único Artesanal (RUA). Certificaciones válidas para tramitología en Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA), así como para registro Servicio Nacional de derechos Intelectuales (SENADI). Por lo que los funcionarios según su experiencia pueden determinar si las unidades productivas necesitan fomentar sus procesos de emprendimiento o productivos y fortalecimiento que les permita presentar al mercado un producto competitivo que les permita acceder a nicho de mercado o cadenas de supermercados.

Por lo antes mencionado se realiza la encuesta a las personas que realizan las certificaciones de RUM y RUA (dos), funcionarios de atención en emprendimiento (cuatro), teniendo un total de seis personas encuestadas donde se ha obtenido los siguientes resultados:

De la encuesta realizada a los funcionarios el análisis se encuentra en el ANEXO 2 se puede concluir que según su percepción:

Las organizaciones denominadas de la economía popular y solidaria deben ser fortalecidas en procesos de emprendimiento, para desarrollo de mejora de producto, imagen de marca, capacitaciones en habilidades blandas.

Así, mismo según las encuestas es necesario la creación de un modelo de gestión que permita el fortalecimiento de las organizaciones donde se brinde el asesoramiento técnico y acompañamiento a las personas que pertenecen a las organizaciones denominadas de economía popular y solidaria. Las que se deben ejecutar en la Dirección de emprendimiento e innovación empresarial perteneciente al MIPRO. A continuación, se describe el universo de las organizaciones que se realizó la encuesta a organizaciones.

2.5. Universo de estudio

Se realiza encuesta a organizaciones de economía popular y solidaria correspondiente a los registros del IEPS de la provincia de Pichincha, para lo cual se filtra el archivo, eliminando aquellas organizaciones que corresponden a cooperativas, asociaciones de vivienda, de servicios, confección textil, con lo que se llega a contar con un universo de 46 organizaciones que se dedican al proceso productivo de alimentos, elaboración de artesanías.

Una vez definida la base de organizaciones se procede a aplicar el cálculo de la muestra, según la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de ocurrencia de la variable principal en estudios es igual a 0,5

q= Probabilidad de no ocurrencia de la variable principal en estudios que igual a 0.5

e^2 =Nivel de error esperado, se expresa en porcentaje es el 5%

Z^2 =Nivel de confianza, para un nivel del 95% z tiene un valor de 1,96

$$n = \frac{41 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(41 - 1)(0,05)^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se obtiene una muestra de 41 organizaciones.

2.6. Procesamiento y análisis de datos.

El objeto de la encuesta es realizar un diagnóstico que permita determinar si las organizaciones de economía popular y solidaria en sus emprendimientos productivos conocen de la tramitología para crear una empresa, están capacitados o cuentan en su organización con personas que sepan de administración, finanzas, contabilidad, saben cómo realizar un prototipo de producto en base a un estudio de las necesidades de sus posibles clientes, conocen sus clientes y preferencias de compra, saben cómo buscar un nicho de mercado, la competencia, tienen conocimientos de negociación con proveedores o clientes, manejo de recursos humanos. Determinar si han recibido capacitaciones o talleres para los asociados que estén involucrados en cada una de las áreas de proceso del emprendimiento.

Se realizó la encuesta a 41 organizaciones con los siguientes resultados encuesta ANEXO 3 y el análisis se detalla en el ANEXO 4:

Se realiza a continuación un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las organizaciones, para lo cual se ha dividido en dos partes de la pregunta uno a la cinco de la encuesta donde se describe el número de socios promedio, rango de edad, localización de la asociación, tipo de actividad a la que se dedican las organizaciones con el siguiente análisis:

1) ¿Número de miembros en su organización?

Promedio 12 socios

2) Escoja su rango promedio de la edad de sus asociados

Tabla 5 Rango promedio de la edad de sus asociados

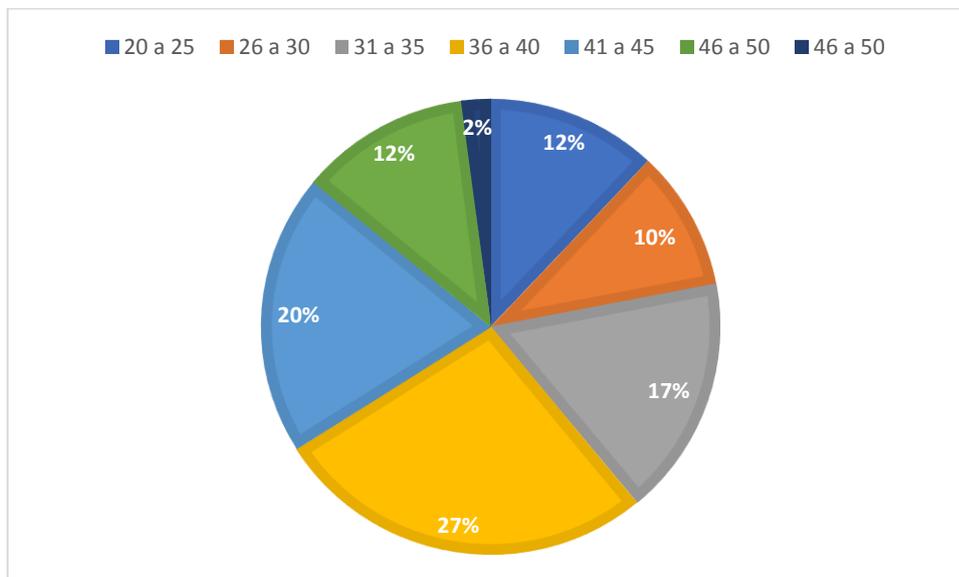
Rango de edad en años	No asociaciones	%
20 a 25	5	12%

26 a 30	4	10%
31 a 35	7	17%
36 a 40	11	27%
41 a 45	8	20%
46 a 50	5	12%
46 a 50	1	2%

Nota: Se detalla el rango de edad y porcentaje de las asociaciones encuestadas.

Fuente: Elaboración del autor

Figura 6 Rango promedio de la edad de los asociados



Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Según los resultados de las encuestas la edad promedio de las asociaciones en un 27% está entre los 36 a 40 años, le sigue el rango de 41 a 45 en un 20% y en un 17% en el rango de 31 a 35 años.

3.) La asociación está ubicada en:

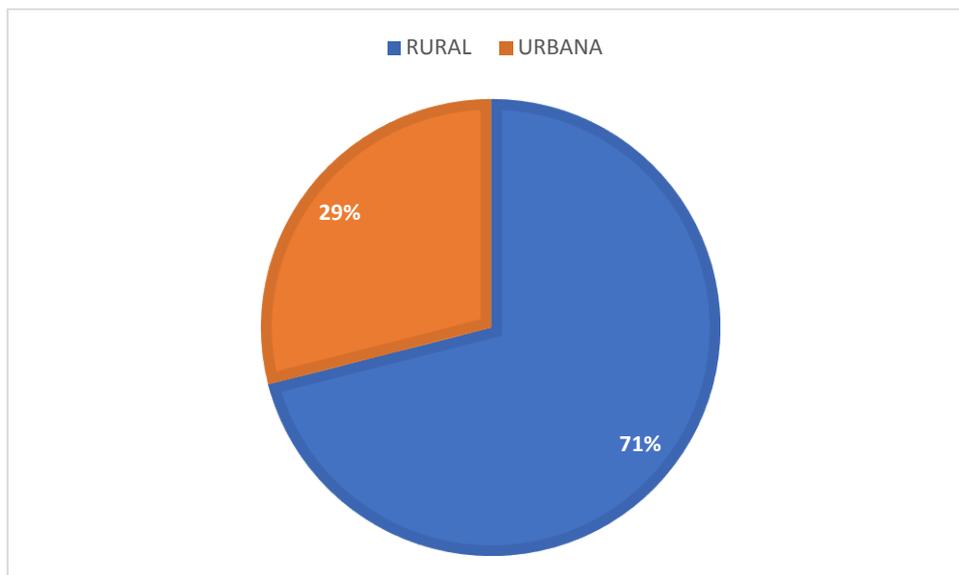
Tabla 6 Pregunta 3 ¿Ubicación de la organización?

Zona	%
RURAL	71%
URBANA	29%

Nota: se visualiza la ubicación de las asociaciones.

Fuente: Elaboración del autor

Figura 7 Ubicación de la organización



Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Las asociaciones encuestadas en un 71% pertenecen a la zona rural y el 29% a la zona urbana en la provincia de Pichincha.

4.) Escoja el tipo actividad principal a la que su asociación se dedica

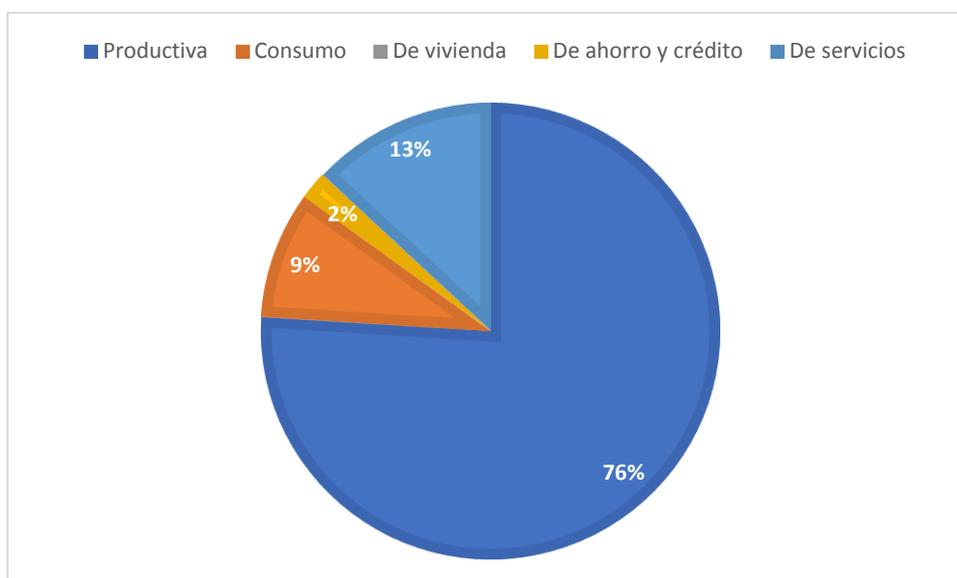
Tabla 7 Tipo de asociaciones

Tipo de asociaciones	%	No asociaciones
Productiva	76%	35
Consumo	9%	4
De vivienda	0%	0
De ahorro y crédito	2%	1
De servicios	13%	6

Nota: Se detalla la actividad de las asociaciones encuestadas

Fuente: Elaboración del autor

Figura 8 Tipo de asociaciones



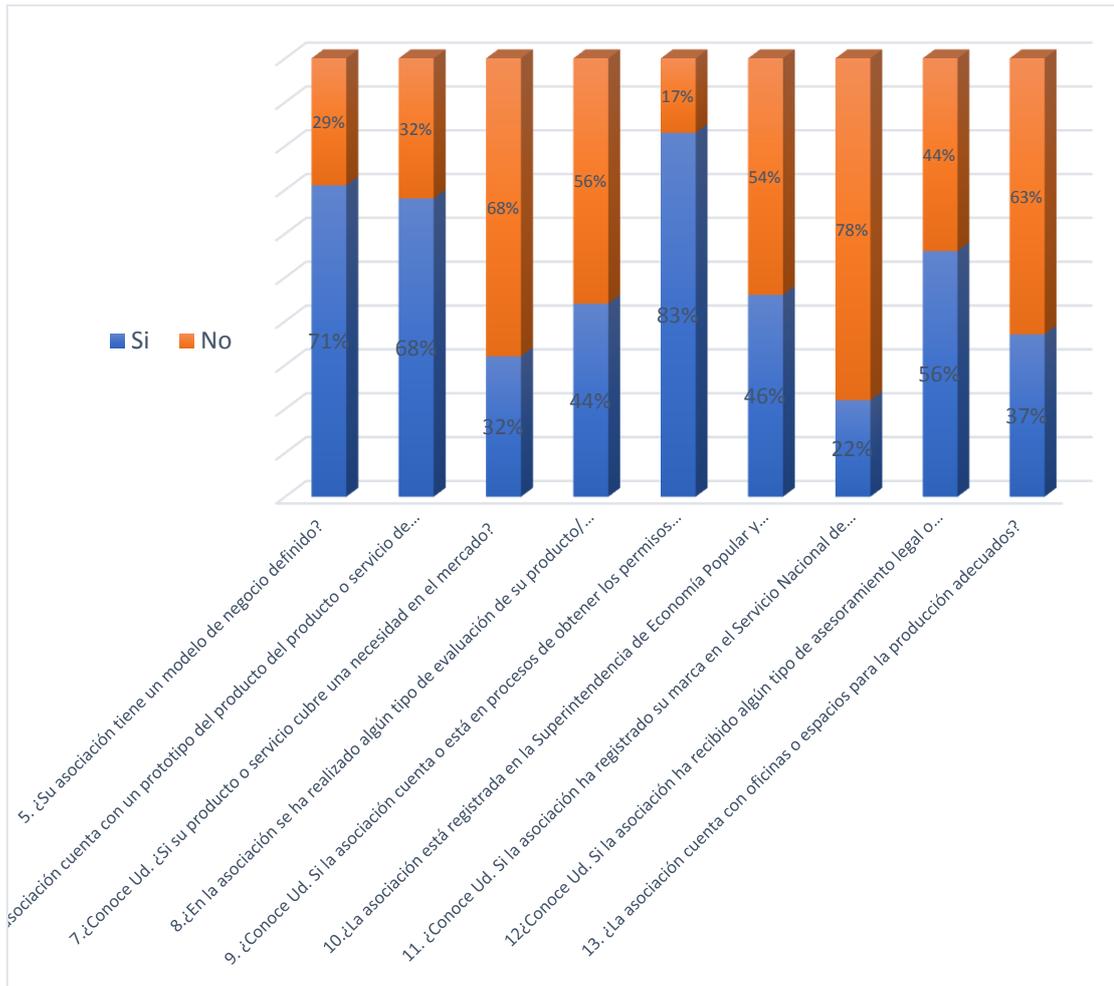
Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Las respuestas obtenidas a las actividades se observa que el 76 % de las asociaciones según la base registrada en el IEPS en la provincia de Pichincha se dedican a la actividad productiva en un 76% considerando además que cuatro de las asociaciones que se dedican a la producción tres también escogieron la actividad de consumo, tres al servicio y una al ahorro. Le sigue las asociaciones de servicios en un 13% y en un 9% las asociaciones de consumo y con un 2% las de ahorro y crédito.

A continuación de detalla en la siguiente figura 9 un resumen de la pregunta 5 a la 24 de la encuesta realizada a las organizaciones.

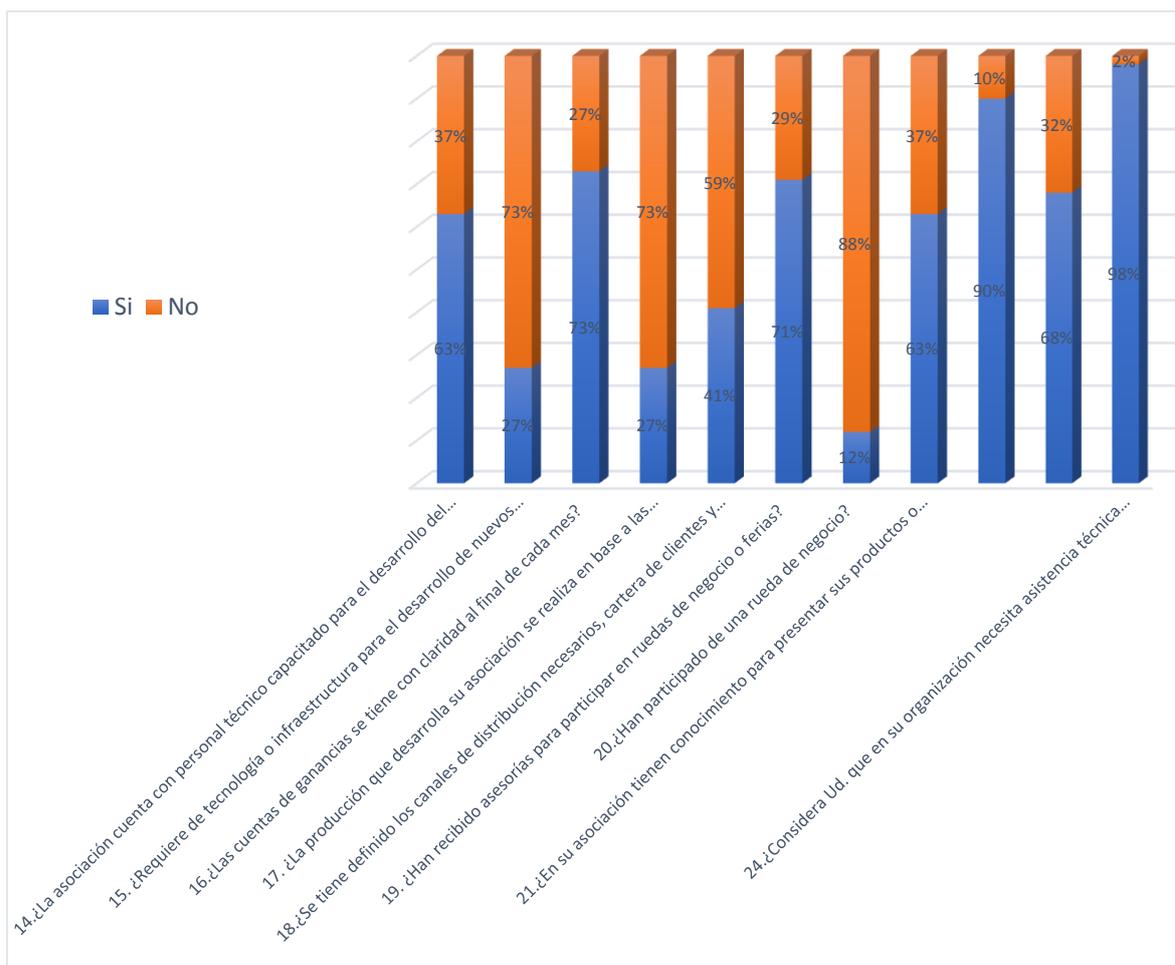
Resultados de la encuesta pregunta de la 5 a la 24 representada en las figuras: 9 y 10

Figura 9 Tabulación encuesta a organizaciones 1



Fuente: Elaboración del autor

Figura 10 Tabulación encuesta organizaciones 2



Nota: Se detalla los resultados de la encuesta realizada en la encuesta a las organizaciones en las preguntas 5 a la 24 con las respuestas en porcentaje para mejor visualización.

Fuente: Elaboración del autor

Análisis de los resultados de la pregunta 5 a la 24

Del análisis realizado se puede determinar que se debe brindar los servicios de asesoría y acompañamiento a las organizaciones que deseen mejorar sus procesos productivos, presentación de sus productos, análisis de factibilidad financiera, plan de negocios y asesorías en regulaciones para cumplimiento de regulaciones y tramitología, Figura 10.

Con la consideración que las organizaciones de economía popular y solidaria por su estructura asociativa las decisiones deben ser aprobadas en asamblea y con voto de la mayoría de sus miembros según sus estatutos internos. La propuesta que se realiza debe tener esta consideración para que las asesorías y talleres de transferencia de conocimientos

deban realizarse con la mayoría de los socios posibles, con la finalidad se integren realmente en el proceso de emprendimiento.

En el siguiente Capítulo III se realiza la propuesta del modelo de gestión, detallando brevemente el estatuto del MIPRO donde se describe la responsabilidad de esta cartera de estado para fomentar el emprendimiento en el país.

CAPITULO III

3. Propuesta

3.1. Análisis institucional

La presente investigación propone un modelo de gestión para fortalecer las unidades productivas de las organizaciones de la economía popular y solidaria, modelo a implantarse en el Ministerio Industrias y Productividad; al ser la entidad en quien recae el desarrollo de procesos de emprendimientos según establece el Acuerdo Ministerial N°16165 con fecha 18 de octubre de 2016, la Secretaria Nacional de la Administración Pública con Oficio Nro.SNAP-SAI-2016-0139-O, aprueba el rediseño de Estructura Institucional y Proyecto de la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del MIPRO, como consta en el Estatuto Orgánico por procesos del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (2016) , donde se establece la gestión Mipymes y Artesanías, Misión:

Promover el desarrollo sostenible y sustentable de las Micro, Pequeñas, Medianas Empresas (MIPYMES) y Unidades Productivas Artesanales, a través de la generación de políticas públicas y estrategias que incentiven sus emprendimientos, su formalización, sus capacidades productivas, la creación de redes y cadenas productivas, que logren su inserción en los mercados nacionales e internacionales. (p.24)

El presente modelo no pretende excluir las acciones ni interferir en actividades que realizan el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, más bien se considera como complementarias a las atribuciones del IEPS institución que fomenta el desarrollo asociativo como se cita en el (Registro Oficial No 932, 2013) Capítulo I Del Direccionamiento Estratégico.

Artículo 1.- Misión es fomentar y promover a las personas y a las organizaciones sujetas a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en el contexto del sistema económico social previsto en la Constitución de la Republica y consistente con el Plan Nacional de Desarrollo, con sujeción a las políticas dictadas por el comité interinstitucional. (p.18)

Propendiendo al desarrollo social, desde su creación el IEPS fue adscrito al Ministerio de Inclusión y Social.

Por lo descrito el desarrollo productivo y el desarrollo de los emprendimientos es competencia del MIPRO con lo describe los estatutos de dicha cartera de estado a continuación se describe brevemente las atribuciones y responsabilidades de la

Subsecretaría de Mipymes y Artesanías como se detalla en el estatuto del MIPRO (2016) se encuentran:

“b. Proponer estrategias que posibiliten el crecimiento e inserción efectiva en el cambio de la matriz productiva de las Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y de las Unidades Productivas Artesanales;

c. Coordinar y/o articular con las unidades institucionales competentes la efectiva ejecución de los planes, programas y proyectos orientados al incentivo de emprendimiento e innovación empresarial, al fortalecimiento empresarial y a la articulación de mercados;

d. Ejecutar, de manera directa y/o coordinada con los diferentes actores, tanto públicos como privados, los planes, programas y proyectos para el desarrollo de las MIPYMES y Unidades Productivas Artesanales en concordancia con el marco jurídico vigente;

e. Gestionar mecanismos de cooperación ante organismos nacionales o internacionales, públicos y privados destinados al fomento del emprendimiento, fortalecimiento y mercado de las MIPYMES y Unidades Productivas Artesanales;

f. Coordinar la emisión de normativa, procesos y procedimientos que faciliten el desarrollo productivo de las MIPYMES, artesanos y emprendimientos;

g. Controlar y dar seguimiento a la ejecución de planes, programas y proyectos en el ámbito de su competencia;” (p, 24).

En este particular, la subsecretaría de Mipymes y Artesanías se compone por las siguientes tres direcciones:

- Dirección de Emprendimiento e Innovación Empresarial;
- Dirección de Fortalecimiento;
- Dirección de Acceso a Mercados;

En la figura 11 se muestra la estructura de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías detallando las direcciones que la conforman.

Figura 11 Estructura de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías.

Se detallan la misión de cada Dirección que la conforma.

Estructura de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías		
Dirección de Emprendimiento e Innovación Empresarial	Dirección de Fortalecimiento Empresarial	Dirección de Articulación de Mercado
Generar, coordinar e implementar mecanismos para crear un ecosistema nacional de emprendimiento proactivo, que permita la creación, fomento e incubación de nuevas empresas con enfoque productivo, mediante el desarrollo de programas, proyectos y/o acciones que promuevan el talento emprendedor e innovador en la sociedad.	Generar, coordinar e implementar mecanismos para fortalecer a las MIPYMES y Unidades Productivas Artesanales, con la finalidad de que la oferta de sus productos sea competitiva, a nivel nacional, regional y global, a través de la búsqueda y generación de procesos escalados de fomento a capacidades, innovación, diseño y calidad, a nivel de sectores y/o regiones.	Impulsar y promover la articulación de bienes y servicios de las MIPYMES y Unidades Productivas Artesanales en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales a través de la generación de políticas públicas, planes, programas y/o proyectos, mediante la creación y acceso a ferias y/o búsqueda de mercados, a fin de desarrollar oferta comercial y exportable con valor agregado.

Fuente: Estatutos del Ministerio de Industrias y Productividad

Elaborado por el Autor

3.2. Servicios que se prestan por dirección

3.2.1. Dirección de emprendimiento e innovación empresarial

3.2.1.1. Pre-emprendimiento

- Análisis y definición de idea de negocio
- Análisis de factibilidad
- Asesoría en el desarrollo del producto

- Puesta en marcha del negocio
- Talleres de transferencia de conocimientos

3.2.1.2. Emprendimiento

- Asesoría en procesos de regulaciones
- Matriz financiera
- Diseño de marca corporativa
- Capacitación

3.2.1.3. Post emprendimiento

- Asesoría en la elaboración de una perspectiva de negocio
- Asesoría en alternativas de financiamiento o inversiones
- Preparación para encadenamientos productivos
- Simulación de ruedas de negocio
- Validación de registros

3.2.2. Dirección de fortalecimiento empresarial

- Inteligencia de mercado
- Diseño de:
 - Imagen corporativa
 - Imagen de producto
 - Empaques y embalaje
 - Catálogos.
- Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades:
SENESCYT, SETEC
- Charlas técnicas:
 - Plataforma de comercio electrónico
 - Estrategia de mercado
 - Educación financiera
 - Estructuras de costos

3.2.3. Dirección de articulación de mercados

- Inteligencia comercial
 - Inteligencia competitiva

- Inteligencia de investigación de mercado
- Inteligencia de negocio
- Testeo de productos
- Talleres y seminarios especializados de mercado y acceso a mercados
- Testeo de productos
- Vitrinas comerciales
- Eventos y programas de acceso a mercados: Ferias, ruedas de negocio, mesas de negociación
- Asesorías programa: Exporta fácil

Cabe señalar que en la actualidad existe un modelo de gestión en la Dirección de emprendimiento e innovación empresarial y está enfocado a las Mipymes y Artesanías. Cuyos usuarios son unipersonal y asociativos, al ser una entidad pública los servicios se deben prestar a toda la ciudadanía. Por ello la necesidad de crear un modelo de gestión que permita diversificar los tipos de usuarios que los soliciten y brindar la asesoría o acompañamiento de acuerdo con las necesidades que se requiera por parte de los usuarios. Existe diferentes tipos de modelos de gestión los cuales se realizó un análisis de los más representativos

3.3. Modelos de gestión

El Modelo Deming, creado por William Edwards Deming en 1951 desarrollado en Japón por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros: JUSE. El modelo estructura la aplicación de las teorías japonesas del control total de calidad, los criterios propuestos son: a) Políticas y objetivos, b) Organización Operativa, c) Formación de control de calidad, d) flujo de información y su utilización, e) calidad de productos y procesos, f) estandarización, g) gestión y control, h) sistemas implementados, i) resultados, j) planes para el futuro.

Modelo en la gestión de Malcom Baldrige creado en 1987 se enfoca sobre la base en la autoevaluación organizacional, por lo que sus procesos se retroalimentan, este modelo se considera siete puntos clave que sirven para evaluar en modelo de calidad: a) liderazgo, b) planificación estratégica, c) orientación al cliente y al mercado, d) información y análisis, e) orientación a los recursos humanos, f) gestión de procesos, g) resultados del negocio.

Por su parte, el modelo normativo ISO 9000 plantea una serie de fundamentos para que la aplicación de sistema de calidad se aplique de la manera más óptima, transparente con una sistematización en la cual los altos directivos puedan apoyarse para tener mejor desempeño: basándose en los siguientes elementos: a) Enfoque al cliente, b) liderazgo, c) participación del personal, d) enfoque basado en procesos, e) mejora continua, f) enfoque de sistemas para la gestión, g) enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones, h) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

El modelo de McKinsey o 7 S por sus siglas en inglés: style, staff, systems, strategy, structure, skills, shared value (estilo, personal, sistemas, estrategia, estructura, habilidades, valores compartidos); uno de los siete factores básicos para cualquier estructura organizativa, este modelo permite la implantación de estrategias en una organización si los criterios se encuentran alineados

Modelo de gestión European Foundation for Quality Management/Fundación Europea de Calidad Empresarial: EFQM, este modelo se agrupan los criterios en dos categorías: agentes facilitadores y resultados. Donde se integran en un esquema lógico cuatro elementos: enfoque, despliegue, evaluación y revisión usados para evaluar los criterios de los agentes facilitadores.

3.4. Modelo de gestión propuesto

Los modelos antes expuestos permiten ser el marco de referencia para proponer un modelo de gestión para la dirección de emprendimiento e innovación empresarial en la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del MIPRO, con lo que se llevará a cabo el acompañamiento y asesoramiento a usuarios de Mipymes, Artesanos y organizaciones de economía popular y solidaria. Basado en el levantamiento de información recopilada. A criterio del autor el Modelo EFQM servirá de referencia para la propuesta de este trabajo.

Los servicios de asesoría requieren el compromiso de los emprendedores y su éxito se basará en la realización y ejecución de actividades que resulte del diagnóstico, análisis, talleres y otras actividades como parte de la asistencia técnica desarrollada. Las actividades sugeridas deben ponerse en práctica en el emprendimiento o negocio. Con realización y puesta en marcha se continuará el proceso según las etapas desarrolladas en el modelo de gestión. Por otro lado, el compromiso del técnico asignado es proveer según las herramientas a su disposición y experiencia: guiar y sugerir actividades que estén acordes

al mercado, regulaciones y nuevas tendencias. Para ello se buscarán alternativas de transferencia de conocimientos que requieran los emprendores, con la finalidad que los conocimientos adquiridos los ponga en práctica lo antes posible. Actividades de coaching, talleres ayudaran a una mejor aplicación y ejecución de procesos administrativos, financieros, contables, productivos y de comercialización; indispensables en toda organización y más aún al emprender un negocio.

3.4.1. Descripción de los elementos del modelo de gestión

En la figura 12 se visualiza el modelo de gestión propuesto: en la parte externa se toma en cuenta las organizaciones: Redes de emprendimiento, Academia, instituciones públicas, empresa privada, Academia, GADs, ONGs; con las se realiza alianzas estratégicas que permiten el desarrollo del emprendimiento en el país, con la finalidad de crear nuevas oportunidades de desarrollo productivo.

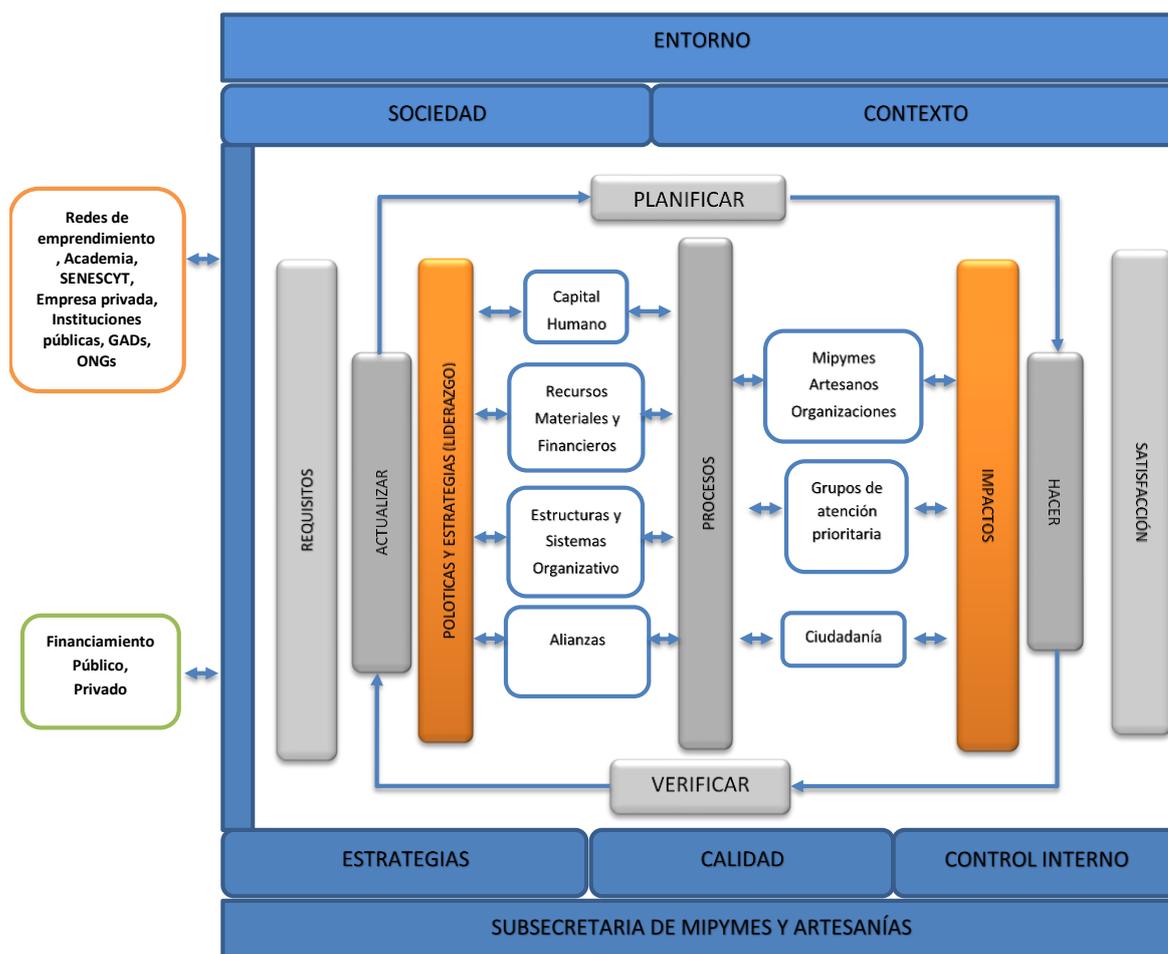
3.4.2. Políticas y estrategias

El modelo de gestión entre sus elementos de la políticas y estrategias se refiere al marco en los cuales se actuará, constituyen las políticas institucionales del MIPRO, descrito anteriormente en este capítulo: 3.1

3.4.3. El liderazgo

Se implementa en base a las competencias de la Subsecretaria de Mipymes y Artesanías, por medio de la promoción de la Misión: *“Promover el desarrollo sostenible y sustentable de las Micro, Pequeñas, Medianas empresas y unidades productivas artesanales...”* (p.24). Desarrollan las políticas y estrategias; se establecen las actividades de mejora, la prioridad de las actividades. Se da las pautas para mejorar la efectividad futuras a plantearse, estimula la actividad y responsabilidad de los colaboradores proponiendo la proactividad e innovación de los procesos.

Figura 12 Modelo de gestión Dirección de emprendimiento e innovación empresarial



Fuente: Modelo Europeo de Gestión de Calidad: EFQM

Elaborado por el Autor

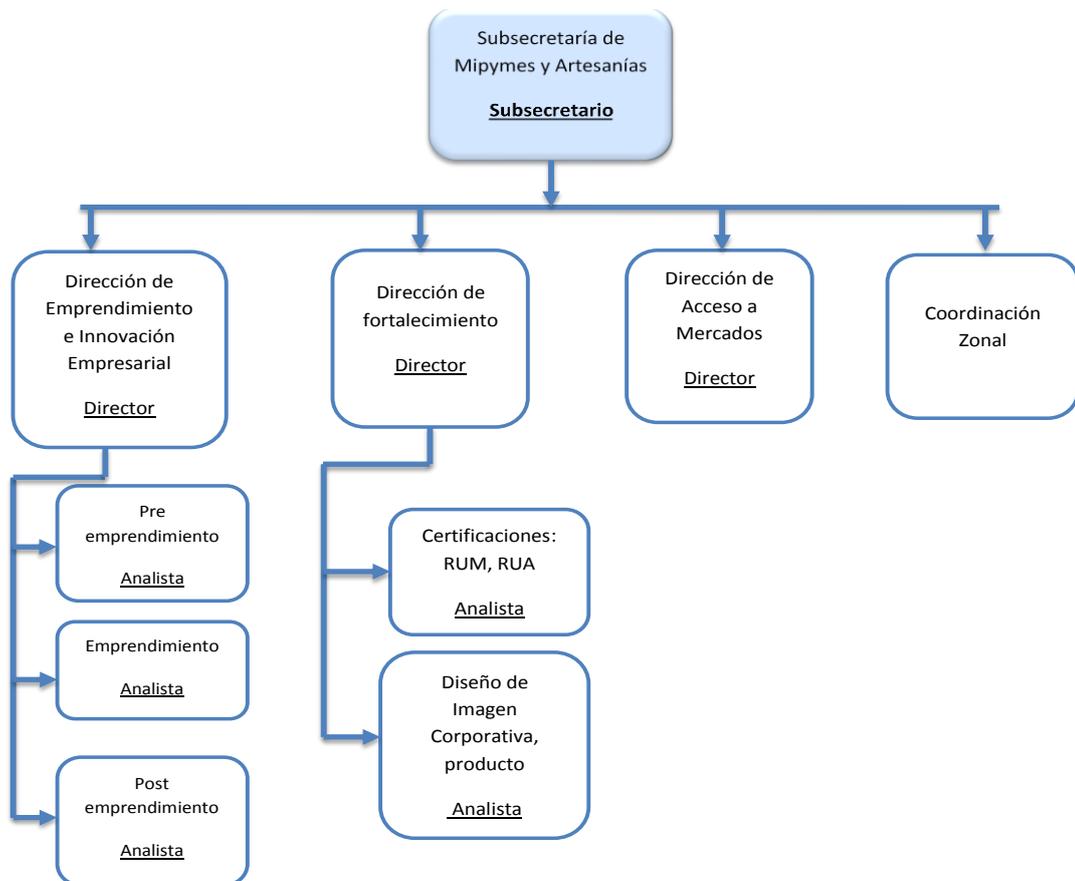
3.4.4. Criterios que tomados en cuenta en el liderazgo

- a) Aplicación de las estrategias del Política Industrial del Ecuador 2016- 2025.
- b) Gestionar y coordinar los recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos para el desarrollo de las actividades propuestas.
- c) Garantizar la atención de los usuarios y su satisfacción en los servicios brindados.
- d) Determinar los planes de mejoras previa medición de los logros.
- e) Establecer y ejecutar los planes, programas y proyectos determinados por la autoridad.

3.4.5. Capital humano

Como es evidente el elemento del capital humano es vital para el desarrollo de la organización lo que permite que se desarrollen las actividades de asesorías y asistencias técnicas a los usuarios. La preparación técnica, juntamente con el perfil, experiencia en atención al cliente y mejoramiento continuo son factores claves para satisfacción de los usuarios. Dentro del elemento del capital humano se cuenta con el siguiente organigrama funcional figura 13.

Figura 13 Organigrama funcional de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías.



Elaborado por el Autor

El Capital humano es el pilar esencial y fundamental para el desarrollo de actividades de una organización, donde el proceso de selección, inducción de la cultura corporativa, preparación técnica, evaluación, control, ambiente laboral, motivación constituyen factores que se deben desarrollar y mejorar en las instituciones, para alcanzar los logros de satisfacción de los usuarios. En el modelo de gestión propuesto se mantendrá la estructura de personal ya existente en la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías. La selección del

personal competente y técnico garantizará a la satisfacción del servicio a los usuarios y de la ciudadanía.

3.4.6. Recursos materiales y financieros

En el modelo de gestión propuesto al mantener la misma estructura organizacional ya existente, cuenta con los recursos materiales y financieros para las actividades operativas y de gestión establecidas en la institución. Al ser el MIPRO el ente rector del proceso productivo en el país, permite generar Política Pública para la articulación con las demás instituciones del estado y GADs. El proceso de emprendimiento requiera de capital, es así como existen entidades financieras del estado: BanEcuador y la corporación Financiera Nacional (CFN), Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias CONAFIPS. Las instituciones financieras públicas como privadas son un baluarte importante como fuente de financiamiento para impulsar el proceso productivo brindando oportunidades a nuevos emprendimientos, fortalecer a las Mipymes, artesanos, así como a organizaciones.

3.4.7. Estructuras y sistemas organizativos

Las estructuras y sistemas organizativos constituyen el soporte en las organizaciones que permite el desarrollo de las actividades, su ejecución de actividades debe ser transversal a los procesos operativos y brindan el apoyo para la ejecución del desenvolvimiento normal de actividades, logrando los objetivos estratégicos propuestos. En la figura 14 se puede identificar la estructura de apoyo y asesoría de los componentes respectivos.

Figura 14 Estructura de apoyo y asesoría.

Se observa las direcciones que se involucran directamente con las actividades de la Subsecretaría, en asesoría como de apoyo.



Fuente: Elaborado por el Autor

3.4.8. Alianzas

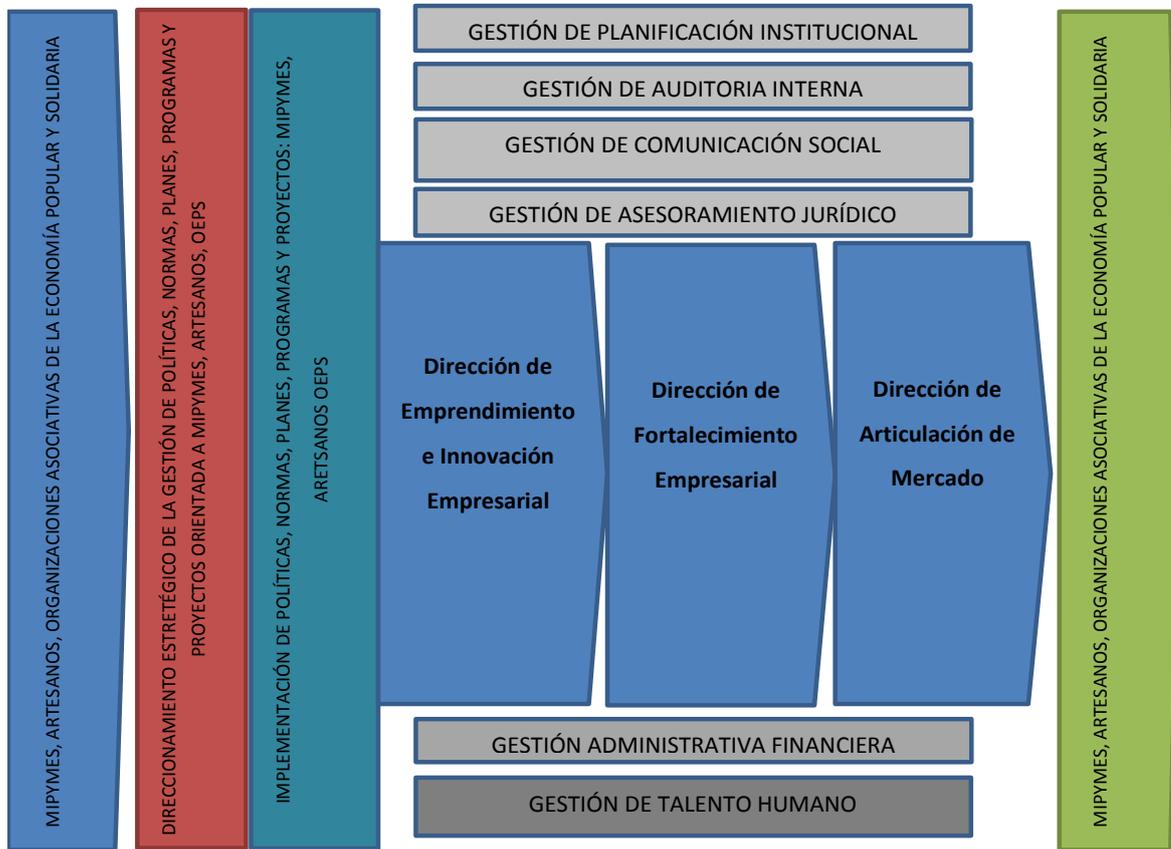
La articulación de alianzas con instituciones públicas, privadas, ONGs, GADs, Academia, Redes de emprendimiento; abre un sin número de opciones de articulación para mejorar el proceso productivo del país, actividad clave para para el desarrollo de la política y estrategia. Creando acuerdos y convenios en beneficio de los usuarios y ciudadanía. Establece sinergias para mejorar los procesos y añade una cadena de valor a los servicios que presta la institución, a la vez representa una gran oportunidad de vinculación a los emprendedores, artesanos, organizaciones.

3.5. Gestión por procesos

3.5.1. Cadena de valor

En la figura 15 se presenta la cadena de valor de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del MIPRO, Como lo detalla Michael Porter la cadena de valor son todas aquellas actividades se realiza en la Subsecretaria, en cada área generando un valor agregado en cada uno de los servicios en sus diferentes etapas a los usuarios.

Figura 15 Cadena de Valor Subsecretaría de Mipymes y Artesanías, MIPRO.



Fuente: Elaborado por el Autor.

En la figura se observa también aquellas unidades de soporte permiten en cada proceso de las direcciones, como son la gestión: planificación institucional, auditoría interna, Comunicación social, asesoramiento jurídico, administrativa financiera, talento humano.

3.5.2. Mapa de procesos

El modelo propuesto se representa en el siguiente mapa de procesos figura 16. En los procesos operativos se inicia con la asesoría a los nuevos emprendedores con una reflexión del tipo de actividad desea desarrollar, por lo general los usuarios unipersonales o asociativos tienen en mente a que actividad dedicarse, sin embargo; es, necesario establecer que los productos o servicios deben nacer en base de una necesidad del o de los posibles clientes. Así mismo debe conocer que tiene de innovador su producto, para que tenga el éxito deseado, esta actividad permite focalizar la idea de negocio o madurar dicha

idea. Se realiza una charla de como determinar en el cliente la necesidad de los productos, cuáles será su nicho de mercado, quienes son su competencia.

En el pre-emprendimiento, los emprendedores ya deben como realizarán la producción del producto, quienes serán los responsables en cada etapa del proceso productivo, quienes según su formación económica o experiencia se dedicará a las actividades administrativas, contables, ventas, servicio al cliente, distribución. Deben establecer el lugar físico para realizar la fabricación de producto, conocer los requisitos para cumplimiento de normativas de permisos municipales, SRI. Realización de registro en el SENADI, de nombre comercial, nombre del producto. Se realizan talleres de transferencia de conocimientos de: Tramitologías en SENADI, SRI, ARCSA determinar costos de producción.

En el proceso de emprendimiento, se realiza la asesoría de un análisis financiero, factibilidad, realización de prototipo de producto, testeo de producto, se vincula a realización de envase del producto: colores, tipo de envase, regulaciones de etiquetado, normativa INEN a cumplir. Las transferencias de conocimiento en esta etapa son de habilidades blandas: Administración, Modelo Canvas, solución de conflictos y negociación.

Figura 16 Mapa de procesos



Fuente: Elaborado por el Autor

En el proceso de post emprendimiento se establece la formalización y estructura de un plan de negocios o perspectiva de negocio, el producto debe ya estar finalizado con

etiqueta, regulaciones de ARCOSA en trámite, se desarrolla la transferencia de conocimientos en temas de: Financiación, distribución y ventas, asesorías de exportación (si es requerida).

3.5.3. Seguimiento y evaluación de los procesos

Los procesos operativos deben tener el seguimiento, control y evaluación respectiva a través de indicadores que nos permita visualizar el cumplimiento de los objetivos en cada proceso, con ello se determina las alertas para realizar las mejoras del caso.

3.5.4. Balance Score Card: BSC

El seguimiento debe ser de fácil comprensión, aplicable y que se pueda medir. La aplicación del seguimiento se realiza en base informes técnicos que se deben desarrollar en una frecuencia planteada en mediante el sistema de Balance Score Card: BSC, o cuadro de mando integral para conocer el avance de la gestión de asesoramiento, asistencia técnica, talleres de transferencia de conocimientos, como se aprecia en la tabla 8.

Tabla 8 Balance Score Card

OBJETIVO DE ASISTENCIA Y ASESORIA A EMPRENDIMIENTOS	OBJETIVOS A LARGO ,MEDIANO y CORTO PLAZO	INDICADOR KPI (medición)	META	PELIGRO	PRECAUCION	ESTADO	INDUCTOR (medio o mecanismo) macroactividad o proceso	INICIATIVA (plan de acción) es el producto o resultado	MEDICION (frecuencia) programacion del tiempo	RESPONSABLE del proceso unidad departamental
RESULTADOS	.Número de asistencias y asesorías a usuarios para emprendimientos nuevos, a fortalecer.	Número de emprendimientos asistidos	300		100	40	Realizar un programación de asesorías	Programa de asesoría de Pre emprendimiento	Trimestral	Director DEI
		Número de proyectos de emprendimientos con firma de carta de	50		25	5	Registro de cartas compromiso	Programa de asesoría de emprendimiento	Trimestral	Director DEI
		Número de proyectos de emprendimientos con aprobación de fase	50		25	10	Informes técnicos de cambio de fase	Programa de asesoría de emprendimiento empresarial	Trimestral	Director DEI
		Número de emprendimientos en financiación	50		25	15	Informes técnicos	Programa de asesoría de emprendimiento empresarial	Trimestral	Director DEI
		Número de emprendimientos con productos fortalecidos para acceso a mercados	20		10	5	Informes técnicos	Programa de asesoría de Post emprendimiento empresarial	Trimestral	Director DEI
		Número de asistencias de emprendedores a talleres habilidades blandas/ número de emprendedores convocados	90%		50	10	Informes técnicos		Trimestral	Director DEI
	. Número de usuarios que asistieron a talleres para transferencia de conocimientos para emprendimientos	Número de asistencias de emprendedores a talleres de Asistencia Técnica/ número de emprendedores convocados	90%		50	10	Informe técnicos	Programacion de talleres de transferencia de conocimiento	Trimestral	Director DEI

OBJETIVO DEL PLAN	RESULTADO PARCIAL (OBJETIVO A MEDIANO Y CORTO PLAZO)	INDICADOR KPI (medición)	META	PELIGRO	PRECAUCION	ESTADO REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	INICIATIVA (plan de accion)	MEDICION (frecuencia)	RESPONSABLE
RESULTADO 1	Número de perfiles de proyectos o planes de negocio	Número de ideas de negocio aprobadas/ Número de Asesorías realizadas	25		5	2	Informe técnico	Asesoría o acompañamiento	Mensual	Analista de pre emprendimiento
		Número de emprendimientos en fase de emprendimiento/ Número de Asesorías realizadas	50		30	2	Informe técnico	Asesoría o acompañamiento	Mensual	Analista de emprendimiento
		Número en fase de emprendimiento / Número asesorías en fase de post emprendimiento	30		15	1	Informe técnico	Asesoría o acompañamiento	Mensual	Analista de post emprendimiento
		Número en fase de post emprendimiento / Número asesorías en fase emprendimiento	25		10	1	Informe técnico	Asesoría o acompañamiento	Mensual	Analista de post emprendimiento

OBJETIVO DEL PLAN	RESULTADO PARCIAL (BJETIVO A MEDIANO Y CORTO PLAZO)	INDICADOR KPI (medición)	META	PELIGRO	PRECAUCION	ESTADO	INDUCTOR (medio o mecanismo)	INICIATIVA (plan de acción)	MEDICION (frecuencia)	RESPONSABLE
RESULTADO 2	Propuestas de programas y proyectos de emprendimiento	Número de articulaciones con Academia	10		5	1	Informe técnico, carta de intención	Compromiso de cooperación institucional	Anual	Dirección DEI
		Número de articulaciones instituciones públicas	5		2	0	Informe técnico, carta de intención	Compromiso de cooperación institucional	Anual	Dirección DEI
		Número de articulaciones instituciones privadas	5		2	0	Informe técnico	Compromiso de cooperación institucional	Anual	Dirección DEI
		Número de articulaciones instituciones financieras	5		2	0	Informe técnico	Compromiso de cooperación institucional	Anual	Dirección DEI
	Generación de rondas de apoyo a emprendedores	Número de ferias realizadas	6		2	1	Informe técnico	Número de Ferias realizadas/ Número de Ferias programadas	Anual	Dirección DEI; Acceso a mercado
		Número de Ruedas de negocio realizadas	3		2	0	Informe técnico	Número de eventos realizados/ Número de eventos programados	Anual	Dirección DEI; Acceso a mercado
		Número de emprendimientos asesorados por Proecuadro	15		2	2	Informe técnico	Número de emprendimientos asesorados/ Número de emprendimientos programados	Anual	Dirección DEI; Acceso a mercado
	Articulación de capacitaciones para desarrollo de competencias	Talleres ARCOSA	6		2	1	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres Tributación: SRI, UCE	6		2	2	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres SENADI	6		2	1	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres BPMs	6		2	0	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres INEN; Mi primer certificado	6		2	1	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres Asistencia Comercial	6		2	0	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres Asistencia Financiera, Tributaria, Contable	6		2	0	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI
		Talleres Habilidades blandas	6		2	1	Informe técnico	Número de talleres realizados/ Número de talleres programadas	Anual	Dirección DEI

OBJETIVO DEL PLAN	RESULTADO PARCIAL (BJETIVO A MEDIANO Y CORTO PLAZO)	INDICADOR KPI (medición)	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	INICIATIVA (plan de acción)
RESULTADO 3	Propuestas de programas y o proyectos para generación de redes de emprendimiento	Articulación con GADs o empresa privada	3		1	1	Convenios, Acuerdos interinstitucionales	Acuerdos interinstitucionales
		Articulación a mercado internacional	20		5	0		

BALANCE ESCORCARD DIRECCIÓN DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

PERSPECTIVA	INDICADOR	META	LOGRO	Peso Relativo	var		LP	AP	L%	R	Pts	Valor	Pts	Valor ponderado
RESULTADOS	Número de emprendimientos asistidos	300	40	25	13.33	13.33	0	1	0	20	0.6666	1	0.67	0.17
	Número de proyectos de emprendimientos con firma	50	5	20	10.00	10.00	0	1	0	20	0.5000	1	0.50	0.10
	Número de proyectos de emprendimientos con	50	10	20	20.00	20.00	0	1	0	20	1.0000	1	1.00	0.20
	Número de emprendimientos en financiación	50	15	15	30.00	30.00	1	3	20	20	1.9999	1	2.00	0.30
	Número de emprendimientos con productos fortalecidos	20	5	10	25.00	25.00	1	3	20	20	1.4999	1	1.50	0.15
	Número de asistencias de emprendedores a talleres	0.9	10	5	1111.11	1111.11	17	0	200	-200	17.0000	1	17.00	0.85
	Número de asistencias de emprendedores a talleres de Asistencia Técnica/ número de emprendedores convocados	0.9	10	5	1111.11	1111.11	17	0	200	-200	17.0000	1	17.00	0.85
100														2.62

RESULTADO 1	Número de ideas de negocio aprobadas/ Número de Asesorías realizadas	25	2	25	8.00	8.00	0	1	0	20	0.4000	1	0.40	0.10
	Número de emprendimientos en fase de emprendimiento/ Número de Asesorías realizadas	50	2	35	4.00	4.00	0	1	0	20	0.2000	1	0.20	0.07
	Número en fase de emprendimiento / Número asesorías en fase de post emprendimiento	30	1	39	3.33	3.33	0	1	0	20	0.1666	1	0.17	0.06
	Número en fase de post emprendimiento / Número asesorías en fase emprendimiento	25	1	40	4.00	4.00	0	1	0	20	0.2000	1	0.20	0.08
		139												0.31

RESULTADO 2	Articulación con GADs o empresa privada	10	1	10	10.00	10.00	0	1	0	20	0.5000	1	0.50	0.05
	Articulación a mercado internacional	5	0	15	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	Tiempo promedio de acreditación	5	0	5	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	Número de Acreditaciones de Organismos de Evaluación de la Conformidad que apoyan las actividades de regulación y control	5	0	5	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	Número de campos priorizados acreditados de Organismos de Evaluación de la Conformidad	6	1	5	16.67	16.67	0	1	0	20	0.8333	1	0.83	0.04
	Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	3	0	5	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	Porcentaje ejecución presupuestaria Gasto Corriente	15	2	6	13.33	13.33	0	1	0	20	0.6666	1	0.67	0.04
	Porcentaje ejecución presupuestaria Inversión	6	1	3	16.67	16.67	0	1	0	20	0.8333	1	0.83	0.02
	Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	6	2	3	33.33	33.33	1	3	20	20	2.3332	1	2.33	0.07
	Porcentaje de cumplimiento a la planificación institucional	6	1	3	16.67	16.67	0	1	0	20	0.8333	1	0.83	0.02
	EFIC: Porcentaje de procesos sustantivos priorizados mejorados	6	0	10	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	EFIC: Número de servicios incluidos en la carta de servicios institucional	6	1	10	16.67	16.67	0	1	0	20	0.8333	1	0.83	0.08
	EFIC: Porcentaje del presupuesto devengado a proyectos de Investigación + desarrollo (I+D)	6	0	5	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	Porcentaje de procesos adjetivos mejorados	6	0	5	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
	Número de reformas presupuestarias realizadasd	6	1	10	16.67	16.67	0	1	0	20	0.8333	1	0.83	0.08
	Número de reformas presupuestarias realizadasd	8	0	11	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
					111									0.42

RESULTADO 3	Articulación con GADs o empresa privada	3	1	40	33.33	33.33	1	3	20	20	2.3332	1	2.33	0.93
	Articulación a mercado internacional	20	0	60	0.00	0.00	0	0	0	0	0.0000	0	0.00	0.00
		100												

Fuente: Elaborado por el Autor

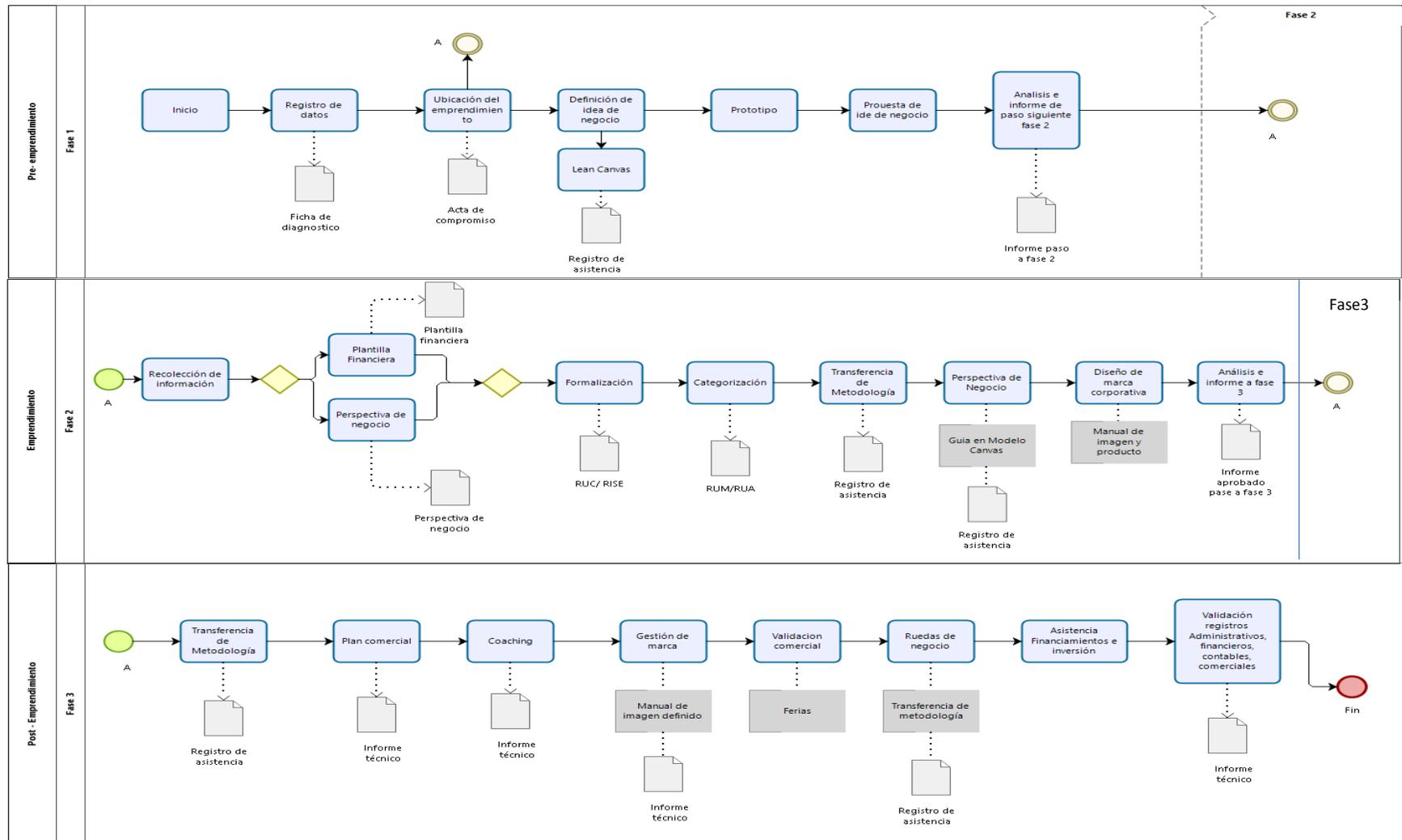
Tabla 9 Indicadores planteados

Proceso	Calculo	Tipo de medición	Meta obtenida	Responsable	Frecuencia	Meta propuesta
Pre-emprendimiento	Número de emprendimientos / Número de asesorías realizadas	%		Director DEI	Mensual	
Pre-emprendimiento	Número de asistencias de emprendedores a talleres habilidades blandas/ número de emprendedores convocados	%		Director DEI	Trimestral	
Emprendimiento	Número de proyectos de emprendimientos con firma de carta de aceptación de asesoría / Número de proyectos registrados	%		Director DEI	Mensual	
Emprendimiento	Número de asistencias de emprendedores a talleres asistencia Comercial/ número de emprendedores convocados	%		Director DEI	Trimestral	
Post emprendimiento	Número de proyectos de emprendimientos con aprobación de fase/ Numero de emprendimientos con firma de carta aceptación de asesoría	%		Director DEI	Trimestral	
Post emprendimiento	Número de asistencias de emprendedores a talleres Asistencia	%		Director DEI	Trimestral	

	financiera y contable/ número de emprendedores convocados					
Post emprendimiento	Número de emprendimientos en financiación / Número de emprendimientos con aprobación de cambio de fase	%		Director DEI	Trimestral	
Post emprendimiento	Número de emprendimientos en ferias / Número de emprendimientos con aprobación de cambio de fase	%		Director DEI	Semestral	

Fuente: Elaborado por el Autor

Figura 17 Proceso de atención emprendedores



Fuente: Elaborado por el Autor

3.5.5. Mejora continua

La mejora continua en los procesos es una herramienta que potencia la optimización del trabajo y la calidad de los resultados a obtener, mejorando tiempos de resolución optimizando recursos y propende a brindar un mejor servicio a los usuarios. Para lo cual se sugiere los formularios para control y evidencia física de las asesorías Anexo 5.

Para ello se trabajará en mantener en los funcionarios la idea permanente de cómo mejorar, ser proactivo en sus actividades, propender a buscar nuevas y mejores alternativas de servicio, buscar nuevas tendencias de mejores resultados innovación en procesos y procedimiento, articulación con instituciones especialistas en diferentes temáticas técnicas.

El modelo de gestión se inicia con la solicitud de servicio por parte de los usuarios, quienes, deseen emprender, tengan las ganas de hacerlo y el coraje para enfrentar las vicisitudes para desafiar a la incertidumbre de emprender. Para lo cual se realizará un diagnóstico de su situación actual, luego se realiza la asesoría de acuerdo a las necesidades que el analista haya detectado, trabajando juntamente con el emprendedor o emprendedores, se solicitará además la asistencia a capacitaciones en temas de técnicos: Comerciales, financieros, contables, tributarios. Se le guiará en las normativas que debe cumplir, el analista procederá a la elaboración de informes técnicos de los avances y cambio de fase de los emprendimientos. Con lo que se registrará y realizará los controles establecidos. Con las actividades desarrolladas se pretende que el emprendimiento cuente con producto desarrollado en base a las necesidades de los clientes, un producto testado, fortalecido en su imagen y regulaciones. Los emprendedores deberán conocer sus costos sus gastos, como registrarlos, conocer cómo desarrollar un plan de mercado, evaluar la factibilidad de su proyecto y como promocionar sus productos en el mercado objetivo.

CONCLUSIONES

Tomando en consideración las investigaciones realizadas se concluye que: las propuestas de este trabajo de investigación se fundamentan en realizar un modelo de gestión que fortalezca a las organizaciones de la economía popular y solidaria, idea concebida en función de los datos recopilados. El proceso de emprendimiento en el Ecuador tiene las mismas necesidades y problemática tanto en emprendimiento unipersonales como asociativos, indistintamente de la actividad productivas a las que se dediquen. Sin embargo, en los emprendimientos asociativos difieren en la agilidad de respuesta y toma de decisiones; debido a que la organización debe ponerse de acuerdo en la toma de decisiones o actividades a realizar por lo que, se debe tener la aprobación de la unánime de sus asociados, confiando además en las decisiones acertadas o no de sus dirigentes. El emprender es un sueño, asociativamente todos los miembros deben tener el mismo sueño o ser parte activa y trabajar por el bien común. También se debe tener en cuenta que la economía popular y solidaria fue consolidada como un instrumento social para generar mejoras en la calidad de vida de la población en la que se aplique, centrándose en el reconocimiento del ser humano como sujeto y objetivo final, por lo que se encontraba por encima de la adquisición de capital, por su filosofía de igualdad y eficiencia con principios en el avance grupal y comunitario intentando vincularse de manera sinérgica con la naturaleza, el mercado, la sociedad circundante y el Estado.

Del estudio realizado con la recopilación de información se analizó la teoría de la economía popular y solidaria. En nuestro país existe incentivos para las organizaciones de economía popular y solidaria: exoneración de impuesto, preferencias a compras públicas entre otras. lo que origina que muchas asociaciones se autodenominen de economía popular y solidaria por ser beneficiarios de estos beneficios. No cumplen de manera acorde con los principios de economía popular y solidaria.

El modelo de gestión propuesto propende a desarrollar productivamente a los emprendimientos asociativos de la economía popular y solidaria, a dar un paso adelante en su proceso de producción y por qué; “no”, de industrialización, es un camino difícil pero no imposible. El MIPRO presta sus servicios dando cumplimiento a su estatuto fomentando y promoviendo el proceso productivo del país independientemente del tipo de emprendimientos: organizativos o individuales.

Las organizaciones de economía popular y solidaria no presentan falencias en sus procesos de producción, ni en sus productos terminados. Al ofertar sus productos antes de mejorar su presentación sin cumplimiento de normativas en el mercado y es allí donde ven las limitaciones o deficiencias de los productos o presentaciones, en un mercado tan exigente y donde la percepción de los clientes se vuelve negativa, A las asociaciones les toma mayor tiempo alcanzar los estándares y regulaciones requeridos por el mercado y clientes.

RECOMENDACIONES

El Modelo de gestión propuesto pretende que el asesoramiento a las organizaciones se realice no solo a los administradores o representantes de las organizaciones, si no que se tengan la experticia necesaria para trabajar con la comunidad asociativa. Buscando que todos los miembros se involucren en el desarrollo de su emprendimiento. Este modelo enmarca los servicios que se brinda en la Dirección de Emprendimiento e Innovación y estructura las actividades de la metodología de teorías con modelos aplicados con tendencias de integración estratégica, administrativa, financiera, calidad y control. Con el propósito de generar soluciones a las problemáticas con alternativas productivas a las diversas organizaciones que se sustentan en la economía popular y solidaria en la provincia de Pichincha.

El presente modelo de gestión permite brindar atención a todos los usuarios que deseen emprender indistinto del tipo de emprendedor que se califique, a través de la articulación de los objetivos estratégicos de la Dirección de emprendimiento e innovación, de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del MIPRO.

- Para lo cual es necesario contar con personal técnico especializado y competente, que brinde atención oportuna a la ciudadanía.
- Fortalecer e incentivar el proceso asociativo en el país mediante la ayuda y asesoría en empresas públicas, con incentivos y facilidades de financiamiento, realizando un seguimiento de los recursos asignados en la inversión de la mejora productiva o capacidad instalada en los emprendimientos.
- Promover e incentivar a la empresa privada a la compra de productos y servicios de las organizaciones de economía popular y solidaria.
- En nuestra sociedad muy limitada económicamente como clientes buscamos productos más económicos y de mejor calidad, pero debemos pensar como país y brindar oportunidad a los emprendimientos, fomentando en consumo nacional y fortaleciendo el proceso productivo del país.
- Promover en las instituciones del estado según su competencia la creación de talleres, de formación, con enfoque práctico de economía social y solidaria.

BIBLOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador (2008). Asamblea Nacional Constituyente, Montecristi, Ecuador, 28 de septiembre del 2008.
- Medina. A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista Eidos UTE*. (2). Recuperado de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62>
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto C.A.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2002). *Como se hace investigación*. México D.F., México: Gedisa Editorial.
- Cahuasquí, E. (2018). *Metodología para la Gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Editorial evolución S.A.
- Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación del valor público: un enfoque analítico*. INTEC.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hil/Interamericana Editores.
- ISO. (s.f.). *NORMA INTERNACIONAL*. Ginebra: Secretaría Central ISO.
- Beltran, J. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. *Instituto Andaluz de Tecnología*. Recuperado el 2 de 12 de 2018, de <http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>
- Jores, J. (2016). *Análisis de las estrategias de los emprendimientos de la economía popular y solidaria: Casos de la asociación Flor de caña y de la Federación de mujeres de Sigchos Rosita León FEDOMUSIG en el Cantos Sigchos*. (Tesis de maestría). Instituto de Altos estudios nacionales. Quito, Ecuador.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los procesos; Guia para la Gestión de procesos*. Castilla y León, España: Junta de Castilla y León.

- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., Samaniego, A. & Zambrano, J. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Quito, Ecuador. ESPAE- ESPOL 2018.
- Mallar, M. (2010). La Gestion por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*. Recuperado el 3 de 12 de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Malquín, S. (2017). *Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de comercio internacional, integración, Adiministración y Economía Empresarial de Universisdad Politécnica estatal de carchi*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador.
- Ñanco, C. (2007). *Modelos de gestión y control del recurso humano en ventas*. Recuperado el 2 de 12 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-y-control-del-recurso-humano-en-ventas/>
- Pérez, J. (2004). *Gestion por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Perez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Razeto, L. (2018). ¿Qué es la economía solidaria? *Reas Aragón*. Recuperado de: www.economiasolidaria.org/biblioteca/que-es-la-economia-solidaria-por-luis-razeto
- Vinueza, M. (2014). *Gestión por procesos para el Área de cobranzas de PacifiCard Quito*. (Tesis de maestria). Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Pichincha, Ecuador.
- Corporacion Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2015). *Economia y finanzas populares y solidarias*. Quito, Ecuador: Oxigenio Communication.
- Corrales, J. A. (2009). *Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión administrativa*. Chillan, Chile: Red Theoria. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3179851>
- Cuatrecasas, L. (2011). *Gestión de la producción: modelos de Lean Management*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3229653>

Benavides, C. A., y García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3171416>

Baldrige National Quality Program USA. (2006). *MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE*. Recuperado de:

http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf

Modelo Europeo de Calidad. (1992). *Gestión de Calidad*. Recuperado de:

<http://www.educaguia.com/Apuntesde/calidad/modelo-europeo-calidad.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid, España. Recuperado de:

<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Estatuto Orgánico Ministerio de Industrias y Productividad. Registro Oficial Edición Especial 341. Acuerdo Ministerial 48. Quito, Ecuador. 24 de febrero del 2016.

Estatuto IEPS. Registro Oficial N° 932. Quito, Ecuador. 12 de abril del 2013.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS. Registro Oficial 444. Quito, Ecuador. 28 de abril del 2011.

Ley para Fomento Productivo, Atracción, Inversiones Generación Empleo. Registro Oficial Suplemento 309. Quito, Ecuador. 21 de agosto del 2018.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. COPCI. Registro Oficial Suplemento 351. Quito, Ecuador. 29 de diciembre del 2010.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta funcionarios MIPRO

Pregunta 1: Las unidades de productivas de la economía popular y solidaria según su criterio ¿Tiene procesos productivos fortalecidos?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta 2: Las unidades de productivas de la economía popular y solidaria según su criterio: ¿están constituidas por personas pertenecientes a grupos prioritarios?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta 3: Del siguiente listado escoja los servicios que requieren las unidades productivas de las EPS en el Ministerio de Industrias y Productividad

Respuesta	
Fortalecimiento de emprendimiento Empresariales	
Fortalecimiento de emprendimiento Productivas	
Testeo de Productos	
Capacitación	
Imagen de marca Corporativo	
Todos los anteriores	

Pregunta 4: De los registros de certificaciones del Ministerio de Industrias y Productividad para las EPS; ¿Cuál considera que requieren?

Respuesta	
RUM	
RUA	
Todas	

Pregunta 5: Considera Ud. que las asociaciones denominadas de EPS ¿están registradas en el IEPS?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta 6: Considera Ud. que ¿Las unidades productivas de la economía popular y solidaria requieren ser fortalecidas en procesos empresariales de emprendimiento?

Respuesta	
Si	
No	

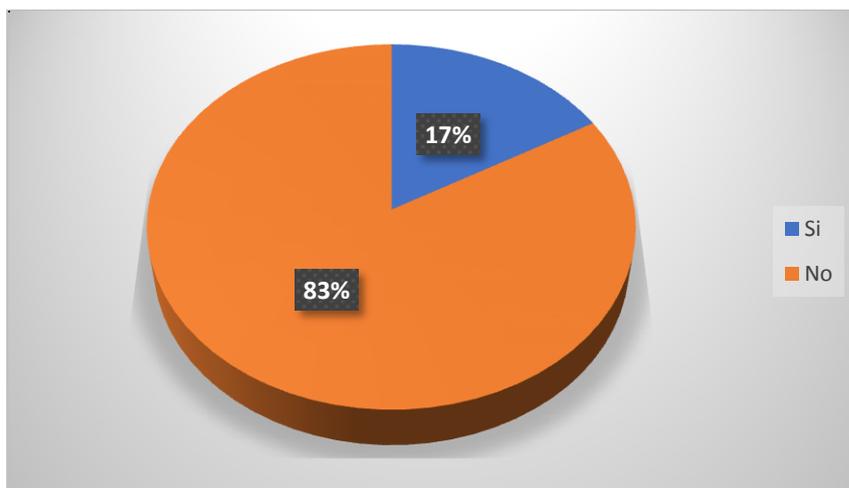
Pregunta 7: Considera Ud. que: ¿Es necesario generar un modelo de gestión que permita fortalecer a las unidades productivas de las EPS?

Respuesta	
Si	
No	

Anexo 2 Tabulación de la encuesta funcionarios MIPRO

Pregunta 1: Las unidades de productivas de la economía popular y solidaria según su criterio ¿Tiene procesos productivos fortalecidos?

Figura Respuesta pregunta 1



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Las unidades de productivas de la economía popular y solidaria según su criterio ¿Tiene procesos productivos fortalecidos?

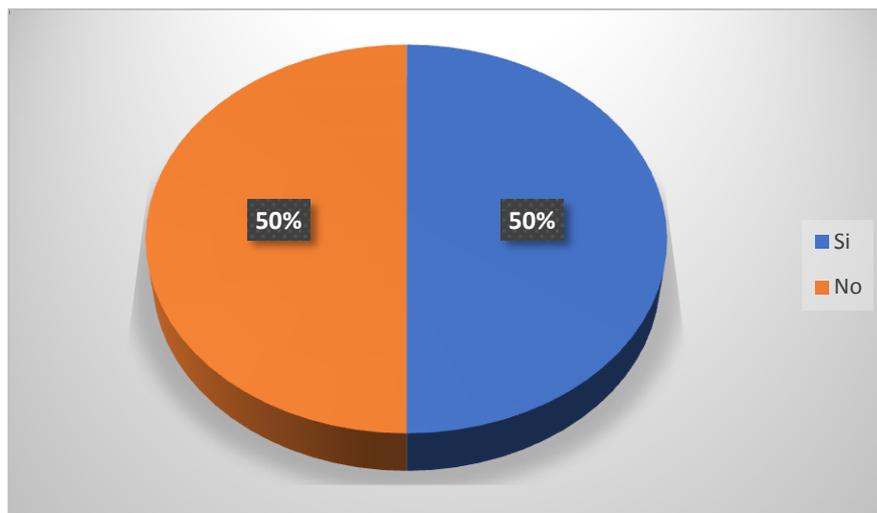
Respuesta	Porcentaje
Si	17%
No	83%
	100%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Se puede determinar que la percepción de los funcionarios encuestados que el 83 % considera que las unidades productivas de la economía popular y solidaria no cuentan con procesos productivos fortalecidos, y al menos el 17% considera que si los tiene.

Pregunta 2: Las unidades de productivas de la economía popular y solidaria según su criterio: ¿están constituidas por personas pertenecientes a grupos prioritarios?

Figura Respuesta pregunta 2



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Las unidades de productivas de la economía popular y solidaria según su criterio: ¿están constituidas por personas pertenecientes a grupos prioritarios?

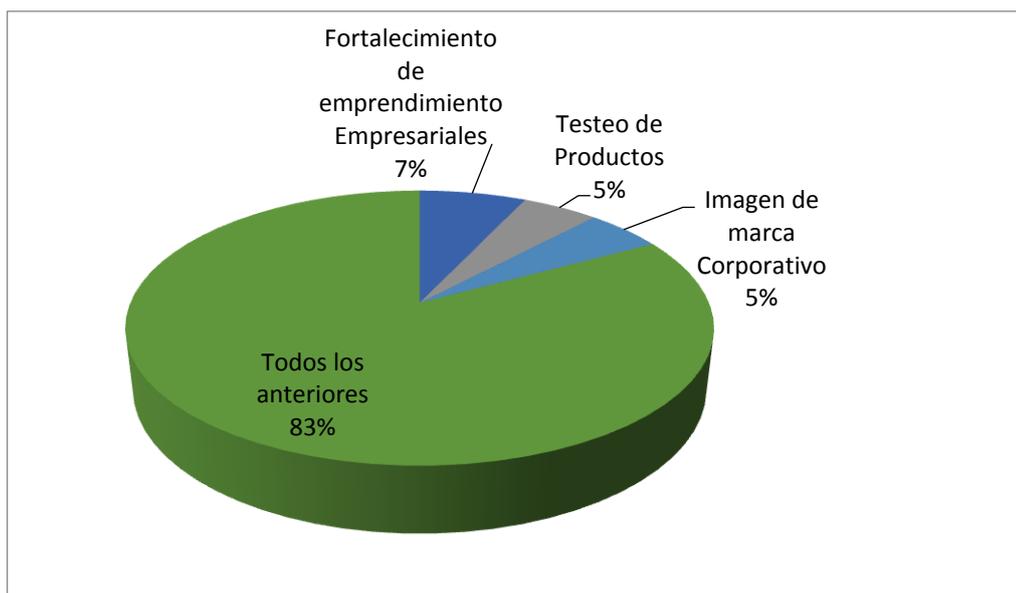
Respuesta	Porcentaje
Si	50%
No	50%
	100%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La percepción de los funcionarios encuestados que el 50 % considera que las unidades productivas de la economía popular y solidaria pertenecen sus miembros a grupos prioritarios.

Pregunta 3: Del siguiente listado escoja los servicios que requieren las unidades productivas de las EPS en el Ministerio de Industrias y Productividad

Figura Respuesta pregunta 3



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Del siguiente listado escoja los servicios que requieren las unidades productivas de las EPS en el Ministerio de Industrias y Productividad

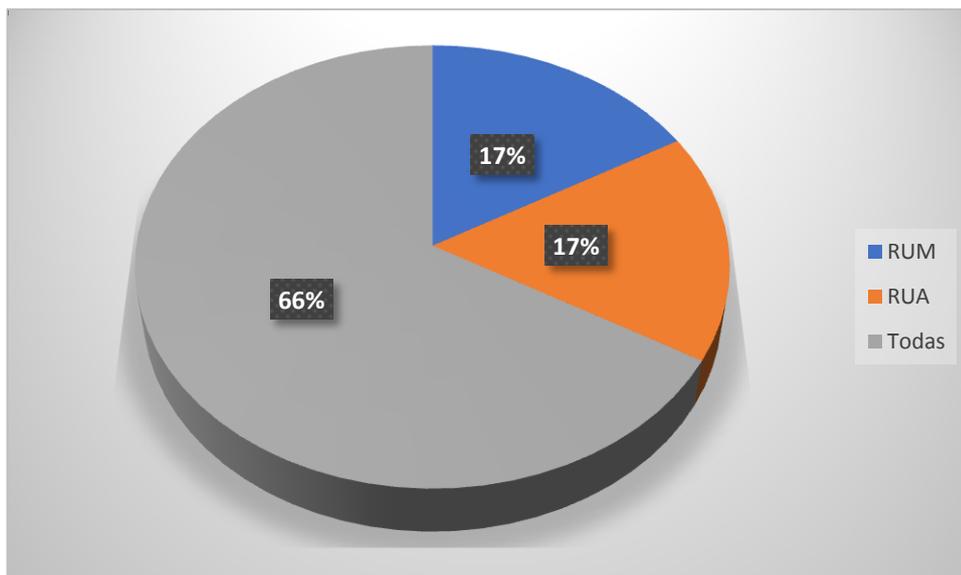
Respuesta	Porcentaje
Fortalecimiento de emprendimiento Empresariales	7%
Fortalecimiento de emprendimiento Productivas	0%
Testeo de Productos	5%
Capacitación	0%
Imagen de marca Corporativo	5%
Todos los anteriores	83%
	100%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La percepción de los funcionarios encuestados que el 83 % considera que los servicios requeridos por las unidades productivas de la economía popular son: fortalecimientos empresariales, productivas, testeo de productos, capacitación, Imagen de marca y corporativa.

Pregunta 4: De los registros de certificaciones del Ministerio de Industrias y Productividad para las EPS; ¿Cuál considera que requieren?

Figura Respuesta pregunta 4



Fuente: Elaboración del autor

Tabla De los registros de certificaciones del Ministerio de Industrias y Productividad para las EPS; ¿Cuál considera que requieren?

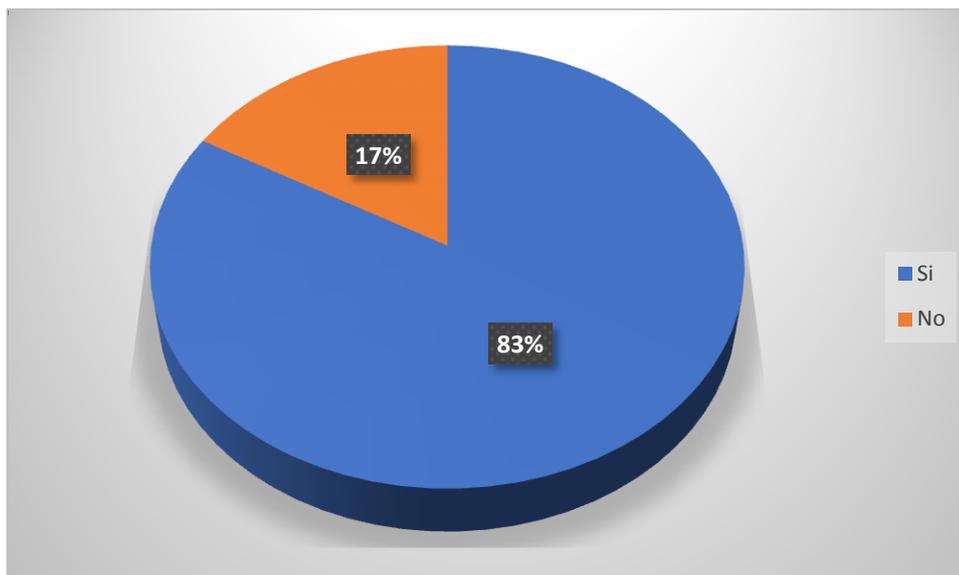
Respuesta	Porcentaje
RUM	17%
RUA	17%
Todas	67%
	100%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La percepción de los funcionarios encuestados que el 66 % considera que las unidades productivas de la economía popular deben optar por las certificaciones de RUM o RUA, dependiendo de la actividad en la que según el registro artesanal o microempresa.

Pregunta 5: Considera Ud. que las asociaciones denominadas de EPS ¿están registradas en el IEPS?

Figura Respuesta pregunta 5



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Considera Ud. que las asociaciones denominadas de EPS ¿están registradas en el IEPS?

Respuesta	Porcentaje
Si	83%
No	17%
	100%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La percepción de los funcionarios encuestados que el 83 % considera que las unidades productivas de la economía popular no tienen registro como economía popular y solidaria y únicamente el 17% considera que si tiene registro en el Instituto de Economía Popular y Solidaria.

Pregunta 6: Considera Ud. que ¿Las unidades productivas de la economía popular y solidaria requieren ser fortalecidas en procesos empresariales de emprendimiento?

Tabla: Respuesta pregunta 6

Respuesta	Porcentaje
Si	100%
No	0%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La percepción de los funcionarios encuestados que el 100 % considera que las unidades productivas de la economía popular solidaria deben tener algún tipo de fortalecimiento en sus procesos de emprendimiento

Pregunta 7: Considera Ud. que: ¿Es necesario generar un modelo de gestión que permita fortalecer a las unidades productivas de las EPS?

Tabla Respuesta pregunta 7

Respuesta	Porcentaje
Si	100%
No	0%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La percepción de los funcionarios encuestados el 100% considera que debe existir un modelo de gestión que fortalezca a las unidades productivas de la economía popular y solidaria

Anexo 3 Encuesta a organizaciones en la Provincia de Pichincha

Por favor, dedique unos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario, el mismo que tiene carácter de estudio.

Nombre de la asociación.....

1) Número de miembros en su organización?

.....

2) Escoja su rango promedio de la edad de sus asociados

De 20 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

De 41 a 45 años

De 46 a 50 años

Mayor a 50 años

3) La asociación está ubicada en:

Zona rural

Zona Urbana

4) Escoja el tipo actividad principal a la que su asociación se dedica:

Productiva

Consumo

De vivienda

De ahorro y crédito

De servicios

Otra

5) Su asociación tiene un modelo de negocio definido?

Si

No

6) Su asociación cuenta con un prototipo del producto del producto o servicio de negocio definido?

Si

No

7) Conoce Ud. ¿Si su producto o servicio cubre una necesidad en el mercado?

Si

No

8) ¿En la asociación se ha realizado algún tipo de evaluación de su producto/ servicio en el mercado (focus group, testeó)?

Si

No

9) ¿Conoce Ud. Si la asociación cuenta o está en procesos de obtener los permisos o autorizaciones para el funcionamiento del negocio (RUC, Registro de marca, LUAE, ¿etc.)?

Si

No

10) La asociación está registrada en la SEPS

Si

No

Otra.....

11) ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha registrado su marca en el SENADI (Antiguo Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual)?

Si

No

12) ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha recibido algún tipo de asesoramiento legal, o tributario?

Si

No

13) ¿La asociación cuenta con oficinas o espacios para la producción adecuados?

Si

No

14) ¿La asociación cuenta con personal técnico capacitado para el desarrollo del negocio?

Si

No

15) ¿Requiere de tecnología o infraestructura para el desarrollo de nuevos productos o procesos en su organización?

Si

No

16) ¿Las cuentas de ganancias se tiene con claridad al final de cada mes?

Si

No

17) ¿La producción que desarrolla su asociación se realiza en base a las necesidades del mercado?

Si

No

18) ¿Se tiene definido los canales de distribución necesarios, cartera de clientes y los proveedores para el desarrollo del negocio?

Si

No

19) ¿Han recibido asesorías para participar en ruedas de negocio o ferias?

Si

No

20) ¿Han participado de una rueda de negocio?

Si

No

21) ¿En su asociación tienen conocimiento para presentar sus productos o servicios a posibles clientes o inversionistas?

Si

No

22) ¿Considera Ud. que se necesita en su organización asesoría técnica especializada para mejorar la presentación e imagen de sus productos, buenas prácticas de manufacturas, normas de calidad, etc.?

Si

No

23) ¿Considera Ud. que necesita de asesoría técnica especializada para fortalecer en su organización en las áreas administrativos, financieros, contables, recursos humanos?

Si

No

24) ¿Considera Ud. que en su organización necesita asistencia técnica especializada para conocer su cliente, competencia y mercado objetivo?

Si

No

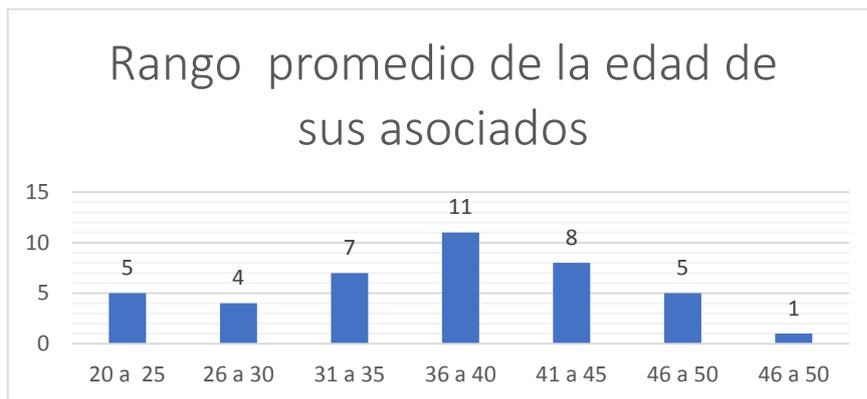
Anexo 4 Tabulación de encuesta a organizaciones

1) ¿Número de miembros en su organización?

Promedio 12 socios

2) Escoja su rango promedio de la edad de sus asociados

Figura Rango promedio de la edad de sus asociados



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Rango promedio de la edad de sus asociados

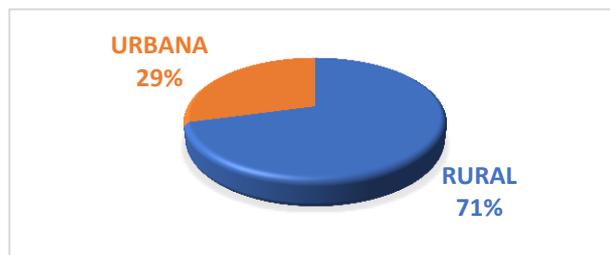
Rango de edad	No. de asociaciones	%
20 a 25	5	12%
26 a 30	4	10%
31 a 35	7	17%
36 a 40	11	27%
41 a 45	8	20%
46 a 50	5	12%
46 a 50	1	2%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Según los resultados de las encuestas la edad promedio de las asociaciones en un 27% está entre los 36 a 40 años, le sigue el rango de 41 a 45 en un 20% y en un 17% en el rango de 31 a 35 años.

3.) La asociación está ubicada en:

Figura Pregunta 3 ¿Ubicación de la organización?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 3 ¿Ubicación de la organización?

Zona	%
RURAL	71%
URBANA	29%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Las asociaciones encuestadas en un 71% pertenecen a la zona rural y el 29% a la zona urbana en la provincia de Pichincha.

4.) Escoja el tipo actividad principal a la que su asociación se dedica

Figura Pregunta 4 Escoja el tipo actividad principal a la que su asociación se dedica



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 4 Escoja el tipo actividad principal a la que su asociación se dedica

Tipo de asociaciones	%	No asociaciones
Productiva	76%	35
Consumo	9%	4
De vivienda	0%	0
De ahorro y crédito	2%	1

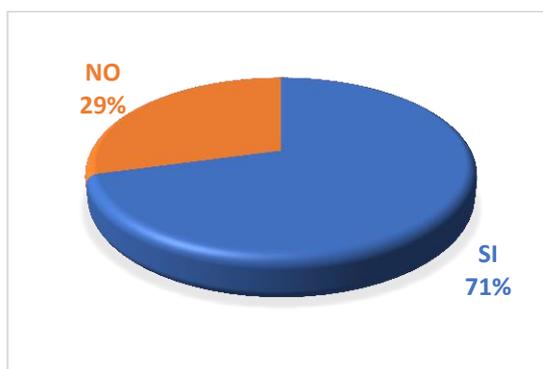
De servicios	13%	6
--------------	-----	---

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Las respuestas obtenidas a las actividades se observa que el 76 % de las asociaciones según la base registrada en el IEPS en la provincia de Pichincha se dedican a la actividad productiva en un 76% considerando además que cuatro de las asociaciones que se dedican a la producción tres también escogieron la actividad de consumo, tres al servicio y una al ahorro. Le sigue las asociaciones de servicios en un 13% y en un 9% las asociaciones de consumo y con un 2% las de ahorro y crédito.

5.) ¿Su asociación tiene un modelo de negocio definido?

Figura Pregunta 5 ¿Su asociación tiene un modelo de negocio definido?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 5 ¿Su asociación tiene un modelo de negocio definido?

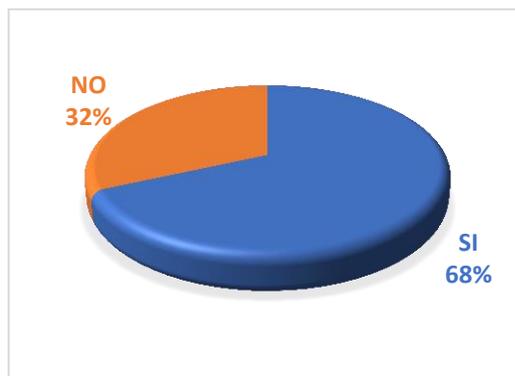
Repuesta	%
SI	71%
NO	29%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: A esta pregunta respondieron que si cuentan con un modelo de negocio el 71% mientras que el 29% respondió que no cuentan con un modelo de negocio definido.

6.) ¿Su asociación cuenta con un prototipo del producto del producto o servicio de negocio definido?

Figura Respuesta pregunta 5



Fuente: Elaboración del autor

Tabla ¿Su asociación cuenta con un prototipo del producto del producto o servicio de negocio definido?

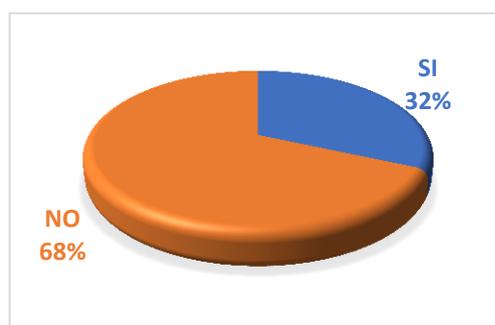
Repuesta	%
SI	68%
NO	32%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: El 68% de los 41 encuestados respondieron que tienen un prototipo de producto y negocio, mientras que el 32% contestó que no tiene prototipo de producto lo que representa a 13 organizaciones

7.) Conoce Ud. ¿Si su producto o servicio cubre una necesidad en el mercado?

Figura Respuesta pregunta 7 ¿Conoce Ud. ¿Si su producto o servicio cubre una necesidad en el mercado?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 7 ¿Conoce Ud. ¿Si su producto o servicio cubre una necesidad en el mercado?

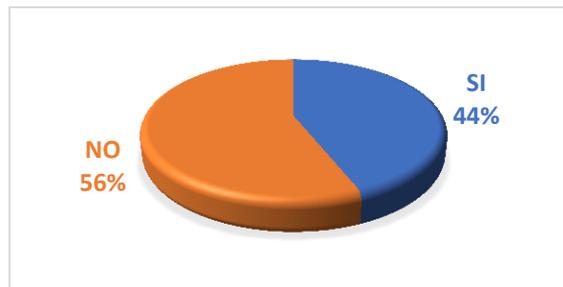
Repuesta	%
SI	32%
NO	68%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: El 68% lo que corresponde que 28 organizaciones respondieron que sus productos no fueron desarrollados en base a una necesidad de mercado y tan solo el 32% responde que si

8.) ¿En la asociación se ha realizado algún tipo de evaluación de su producto/ servicio en el mercado (focus group, testeó)?

Figura Respuesta pregunta 8 ¿En la asociación se ha realizado algún tipo de evaluación de su producto/ servicio en el mercado (focus group, testeó)?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 8 ¿En la asociación se ha realizado algún tipo de evaluación de su producto/ servicio en el mercado (focus group, testeó)?

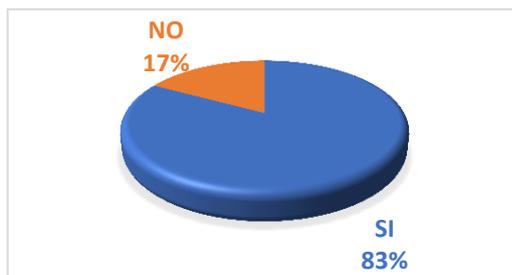
Repuesta	%
SI	44%
NO	56%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: El 56 % de las personas encuestada respondió que los productos que se elaboran en sus organizaciones no se realizó ninguna actividad de focus group o testeó, el 44% respondió que si realizó una validación de su producto.

9.) ¿Conoce Ud. Si la asociación cuenta o está en procesos de obtener los permisos o autorizaciones para el funcionamiento del negocio (RUC, Registro de marca, LUAE, ¿etc.)?

Figura Respuesta pregunta 9 ¿Conoce Ud. Si la asociación cuenta o está en procesos de obtener los permisos o autorizaciones para el funcionamiento del negocio (RUC, Registro de marca, LUAE, ¿etc.)?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 9 ¿Conoce Ud. Si la asociación cuenta o está en procesos de obtener los permisos o autorizaciones para el funcionamiento del negocio (RUC, Registro de marca, LUAE, ¿etc.)?

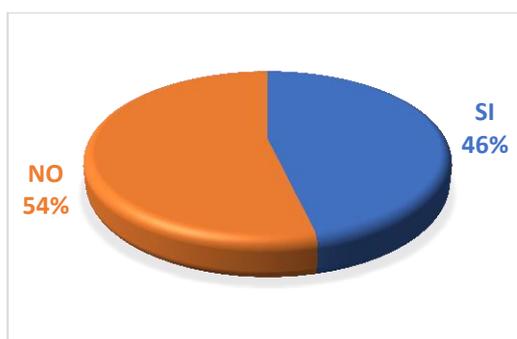
Repuesta	%
SI	83%
NO	17%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: A esta pregunta respondieron que el 83% de las personas encuestadas si cuentan con normativas de regularización o están en proceso de obtención de permisos municipales, para el desempeño de las actividades en su organización y apenas el 17% manifestó que no.

10.) ¿La asociación está registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS?

Figura Respuesta pregunta 10



Fuente: Elaboración del autor

Tabla ¿La asociación está registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS?

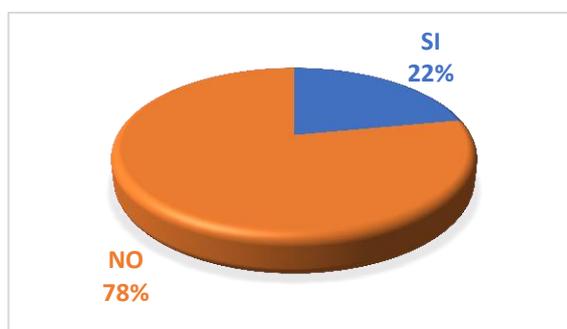
Repuesta	%
SI	46%
NO	54%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: A la pregunta de si la organización está registrada en la SEPS respondieron que el 54% si tienen registrada su organización y el 46 % no están registradas, con lo que se determina que como unidades de economía popular y solidaria UEPS. Y el 54% se cataloga como organizaciones de economía popular y solidaria OEPS.

11.) ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha registrado su marca en el Servicio Nacional de derechos intelectuales SENADI (Antiguo Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual IEPI)?

Figura Respuesta pregunta 11 Conoce Ud. ¿Si la asociación ha registrado su marca en el Servicio Nacional de derechos intelectuales SENADI (Antiguo Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual IEPI)?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 11 ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha registrado su marca en el Servicio Nacional de derechos intelectuales SENADI (Antiguo Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual IEPI)?

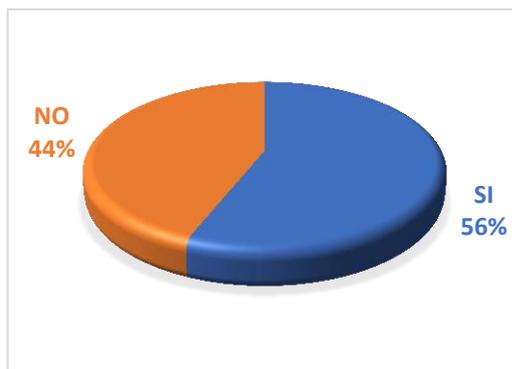
Repuesta	%
SI	22%
NO	78%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La respuesta a esta pregunta indica que el 78% de las organizaciones no han registrado el nombre de la organización, razón social, nombre comercial, logotipo o marca en el SENADI, y tan solo el 22% si ha realizado alguno de estos registros en el SENADI.

12.) ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha recibido algún tipo de asesoramiento legal, o tributario?

Figura Respuesta pregunta 12 ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha recibido algún tipo de asesoramiento legal, o tributario?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 12 ¿Conoce Ud. ¿Si la asociación ha recibido algún tipo de asesoramiento legal, o tributario?

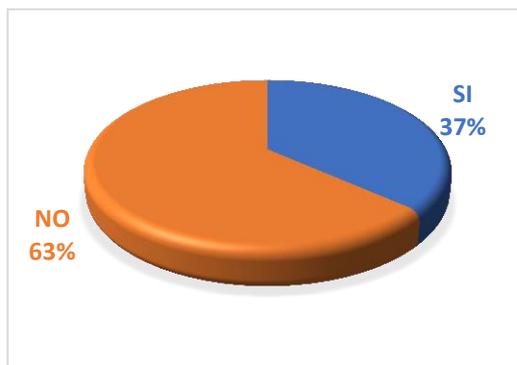
Repuesta	%
SI	56%
NO	44%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: El 56% de las personas que respondieron la encuesta respondió que sí ha recibido algún tipo de capacitación en temas de tributación por parte de alguna institución y el 44% en su asociación no se ha realizado alguna actividad de capacitación en este tema.

13.) ¿La asociación cuenta con oficinas o espacios para la producción adecuados?

Figura Respuesta pregunta 13 ¿La asociación cuenta con oficinas o espacios para la producción adecuados?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 13 ¿La asociación cuenta con oficinas o espacios para la producción adecuados?

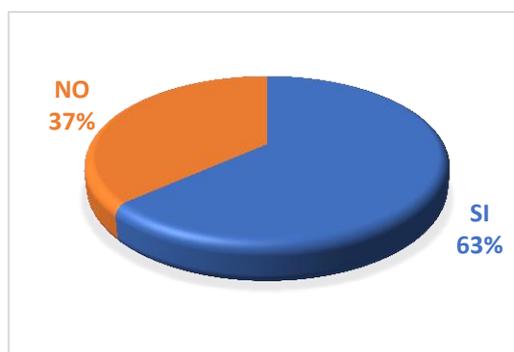
Repuesta	%
SI	37%
NO	63%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: El 63% de los encuestados respondió no cuenta con instalaciones adecuadas para la producción u oficinas para su actividad de emprendimiento lo que constituye 26 organizaciones y apenas el 37% el equivalente a 15 organizaciones considera que si cuenta con oficinas y espacios para la producción.

14.) ¿La asociación cuenta con personal técnico capacitado para el desarrollo del negocio?

Figura Respuesta pregunta 14 ¿La asociación cuenta con personal técnico capacitado para el desarrollo del negocio?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 14 ¿La asociación cuenta con personal técnico capacitado para el desarrollo del negocio?

Repuesta	%
SI	63%
NO	37%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La encuesta realizada el 63% de las organizaciones considera que, si tiene el personal con la experiencia técnica para el desarrollo productivo de sus actividades, un 37 % considera que no cuenta con esta personal capacitado.

15.) ¿Requiere de tecnología o infraestructura para el desarrollo de nuevos productos o procesos en su organización?

Figura Respuesta pregunta 15 ¿Requiere de tecnología o infraestructura para el desarrollo de nuevos productos o procesos en su organización?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 15 ¿Requiere de tecnología o infraestructura para el desarrollo de nuevos productos o procesos en su organización?

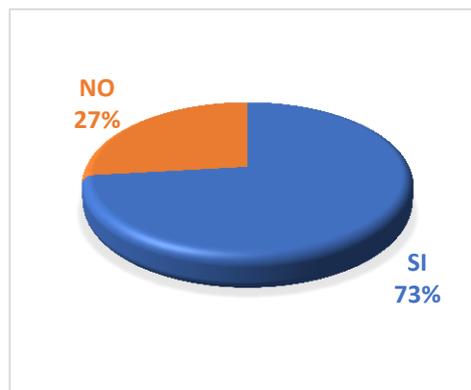
Repuesta	%
SI	27%
NO	73%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La respuesta de esta pregunta el 73% manifestó que no requiere al momento de adquirir tecnología o infraestructura para desarrollar sus actividades productivas y tan solo el 27 % considera que si necesita.

16.) ¿Las cuentas de ganancias se tiene con claridad al final de cada mes?

Figura Respuesta pregunta 16 ¿Las cuentas de ganancias se tiene con claridad al final de cada mes?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Respuesta pregunta 16 ¿Las cuentas de ganancias se tiene con claridad al final de cada mes?

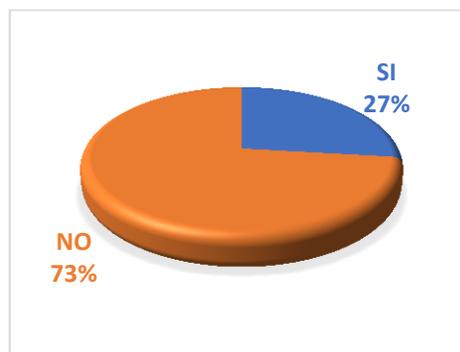
Repuesta	%
SI	73%
NO	27%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Esta pregunta demuestra que los socios de las organizaciones si conoce los valores de ganancias que se desarrollan para la actividad el 73% respondió que si conoce al término del mes los valores de ganancias y el 27% respondió negativamente.

17.) ¿La producción que desarrolla su asociación se realiza en base a las necesidades del mercado?

Figura Respuesta pregunta 17 ¿La producción que desarrolla su asociación se realiza en base a las necesidades del mercado?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Respuesta pregunta 17 ¿La producción que desarrolla su asociación se realiza en base a las necesidades del mercado?

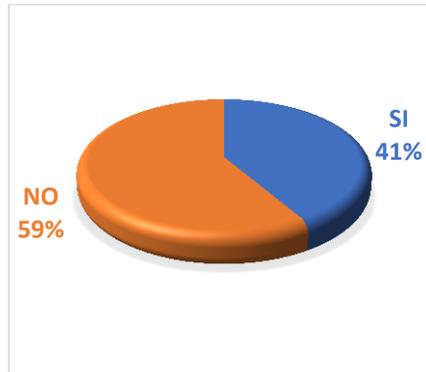
Repuesta	%
SI	27%
NO	73%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La respuesta a esta pregunta las personas encuestadas respondieron que le 73% su volumen de producción no se realiza en base a un análisis de mercado y apenas el 27% respondió que si producen en base a su demanda de sus clientes. Es decir, la mayoría desconoce cuánto deben producir.

18.) ¿Se tiene definido los canales de distribución necesarios, cartera de clientes y los proveedores para el desarrollo del negocio?

Figura Pregunta 18 ¿Se tiene definido los canales de distribución necesarios, cartera de clientes y los proveedores para el desarrollo del negocio?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Respuesta pregunta 18 ¿Se tiene definido los canales de distribución necesarios, cartera de clientes y los proveedores para el desarrollo del negocio?

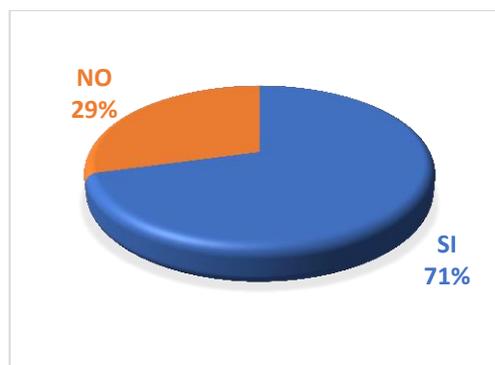
Repuesta	%
SI	41%
NO	59%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: A esta pregunta el 41% respondió que no conoce los canales de distribución que pueden acceder para realizar sus ventas y el 59% considero que sí, las ventas las realizan parte de sus socios o las personas que ellos consideran que saben vender.

19.) ¿Han recibido asesorías para participar en ruedas de negocio o ferias?

Figura Respuesta pregunta 19 ¿Han recibido asesorías para participar en ruedas de negocio o ferias?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 19 ¿Han recibido asesorías para participar en ruedas de negocio o ferias?

Repuesta	%
SI	71%
NO	29%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: El 71% respondió que sí han recibido alguna capacitación para asistir a ruedas de negocios y apenas el 29% respondió negativamente.

20.) ¿Han participado de una rueda de negocio?

Figura Respuesta pregunta 20 ¿Han participado de una rueda de negocio?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 20 ¿Han participado de una rueda de negocio?

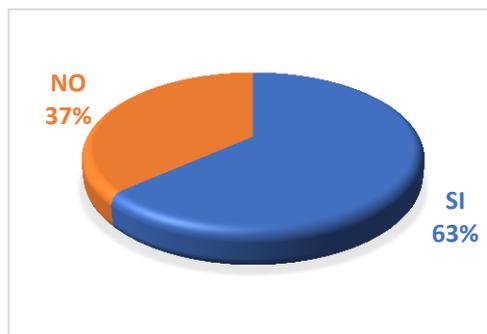
Repuesta	%
SI	12%
NO	88%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: A esta pregunta se observa que el 88% de las personas encuestadas sus organizaciones no han participado en ruedas de negocios y apenas el 12% si lo han realizado es decir apenas 5 organizaciones han participado en estos eventos para cadenas o tiendas grandes en el país.

21.) ¿En su asociación tienen conocimiento para presentar sus productos o servicios a posibles clientes o inversionistas?

Figura Respuesta pregunta 21 ¿En su asociación tienen conocimiento para presentar sus productos o servicios a posibles clientes o inversionistas?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 21 ¿En su asociación tienen conocimiento para presentar sus productos o servicios a posibles clientes o inversionistas?

Repuesta	%
SI	63%
NO	37%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Al responder a esta pregunta el 63% respondió afirmativamente y el 37% respondió no estar preparado para vender sus productos o imagen a posibles inversionistas.

22.) ¿Considera Ud. que se necesita en su organización asesoría técnica especializada para mejorar la presentación e imagen de sus productos, buenas prácticas de manufacturas, normas de calidad, etc.?

Figura Respuesta pregunta 22 ¿Considera Ud. que se necesita en su organización asesoría técnica especializada para mejorar la presentación e imagen de sus productos, buenas prácticas de manufacturas, normas de calidad, etc.?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 22 ¿Considera Ud. que se necesita en su organización asesoría técnica especializada para mejorar la presentación e imagen de sus productos, buenas prácticas de manufacturas, normas de calidad, etc.?

Repuesta	%
SI	90%

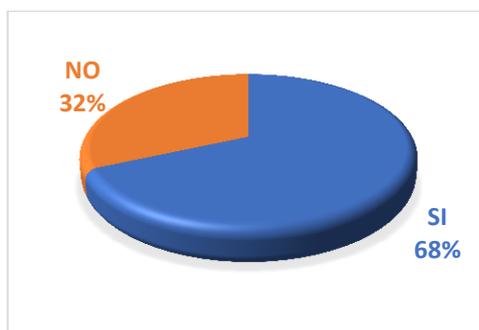
NO	10%
----	-----

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La respuesta a esta pregunta en la encuesta las organizaciones si está interesada en que sus asociados se les dé la oportunidad de capacitarse para mejorar la presentación de sus productos como mejorar la imagen institucional y normativas de calidad el 90% respondió que si necesitan y apenas el 10% respondió negativamente.

23.) ¿Considera Ud. que necesita de asesoría técnica especializada para fortalecer en su organización en las áreas administrativos, financieros, contables, recursos humanos?

Figura Respuesta pregunta 23 ¿Considera Ud. que necesita de asesoría técnica especializada para fortalecer en su organización en las áreas administrativos, financieros, contables, recursos humanos?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 23 ¿Considera Ud. que necesita de asesoría técnica especializada para fortalecer en su organización en las áreas administrativos, financieros, contables, recursos humanos?

Repuesta	%
SI	68%
NO	32%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: La respuesta para capacitaciones en habilidades: administrativas, financieras, recursos humanos y contables respondieron que están interesadas las organizaciones el 68% afirmativa y negativamente el 32%.

24.) ¿Considera Ud. ¿Que en su organización necesita asistencia técnica especializada para conocer su cliente, competencia y mercado objetivo?

Figura Respuesta pregunta 24 ¿Considera Ud. ¿Que en su organización necesita asistencia técnica especializada para conocer su cliente, competencia y mercado objetivo?



Fuente: Elaboración del autor

Tabla Pregunta 24 ¿Considera Ud. ¿Que en su organización necesita asistencia técnica especializada para conocer su cliente, competencia y mercado objetivo?

Repuesta	%
SI	98%
NO	2%

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: En esta pregunta los encuestados respondieron el 98% si necesita en su organización capacitarse para conocer técnicamente a sus posibles clientes, su competencia, así como mercado objetivo y apenas el 2% respondió negativamente.

En la siguiente tabla se realiza un análisis cualitativo de las respuestas de la encuesta a las organizaciones:

No.	Pregunta	Si	No	Cualitativo
5.-	¿Su asociación tiene un modelo de negocio definido?	71%	29%	Tienen modelo de negocio
6.-	¿Su asociación cuenta con un prototipo del producto del producto o servicio de negocio definido?	68%	32%	Cuentas con prototipo de producto
7.-	¿Conoce Ud. ¿Si su producto o servicio cubre una necesidad en el mercado?	32%	68%	El producto no cubre la necesidad del mercado
8.-	¿En la asociación se ha realizado algún tipo de evaluación de su producto/ servicio en el mercado (focus group, testeó)?	44%	56%	El producto ha realizado algún tipo de evaluación
9.-	¿Conoce Ud. Si la asociación cuenta o está en procesos de obtener los permisos o autorizaciones para el funcionamiento del negocio (RUC, Registro de marca, LUAE, ¿etc.)?	83%	17%	Cuentan con permisos de regulación
10.-	¿La asociación está registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: SEPS?	46%	54%	Se encuentran registrados en la SEPS.
11.-	¿Conoce Ud. Si la asociación ha registrado su marca en el Servicio Nacional de derechos Intelectuales: SENADI (Antiguo Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual: ¿IEPI)?	22%	78%	Tienen registrado imagen de marca o nombre comercial.
12.-	¿Conoce Ud. Si la asociación ha recibido algún tipo de asesoramiento legal o tributario)	56%	44%	Cuentan con asesoría legal o tributaria
13.-	¿La asociación cuenta con oficinas o espacios para la producción adecuados?	37%	63%	No tienen oficinas o espacios adecuados para la producción

No.	Pregunta	Si	No	Cualitativo
14.-	¿La asociación cuenta con personal técnico capacitado para el desarrollo del negocio?	63%	37%	Tienen personal técnico para la elaboración del producto
15.-	¿Requiere de tecnología o infraestructura para el desarrollo de nuevos productos o procesos en su organización?	27%	73%	No se requiere de tecnología para nuevo productos o infraestructura
16.-	¿Las cuentas de ganancias se tiene con claridad al final de cada mes?	73%	27%	Se conoce con claridad las ganancias mensuales
17.-	¿La producción que desarrolla su asociación se realiza en base a las necesidades del mercado?	27%	73%	La producción que desarrollan no se realiza en base a las necesidades del mercado
18.-	¿Se tiene definido los canales de distribución necesarios, cartera de clientes y los proveedores para el desarrollo del negocio?	41%	59%	Si conocen de canales de distribución y cartera de clientes, así como de proveedores
19.-	¿Han recibido asesorías para participar en ruedas de negocio o ferias?	71%	29%	Cuentan con asesorías para ferias y ruedas de negocio.
20.-	¿Han participado de una rueda de negocio?	12%	88%	Muy pocas participan en Ruedas de negocio
21.-	¿En su asociación tienen conocimiento para presentar sus productos o servicios a posibles clientes o inversionistas?	63%	37%	Tienen nociones para realizar presentaciones a nuevos inversores o clientes
22.-	¿Considera Ud. que se necesita en su organización asesoría técnica especializada para mejorar la presentación e imagen de sus productos, buenas prácticas de manufacturas, normas de calidad, etc.?	90%	10%	Se requiere de asesoría para mejoramiento presentación de productos, BPMs, normas de calidad
23.-	¿Considera Ud. que necesita de asesoría técnica especializada para fortalecer en su organización en las áreas administrativos, financieros, contables, recursos humanos?	68%	32%	Se requiere de asesoría en temas administrativos, financieros, contables, recursos humanos
24.-	¿Considera Ud. que en su organización necesita asistencia técnica especializada para conocer su cliente, competencia y mercado objetivo?	98%	2%	Se requiere de asesoría en temas: para determinar clientes, competencia y mercado objetivo

Informe Técnico

 MIPRO <small>Ministerio de Industrias y Productividad</small>	N° Informe/Fecha de elaboración	Responsable
	INFORME N° DEIE-001 Fecha:	
ANTECEDENTES		
DESARROLLO		
CONCLUSIONES		
ELABORADO POR:	 (Nombre) ANALISTA	

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad



Formulario Registro de asistencia

Ficha No:

Fecha:

Nombre / Organización	No de socios

No RUC o RISE
Razon Social
Actividad

Provincia	Canton
Dirección	Teléfonos

Grupo de atención prioritaria	Si	
	No	
Especifique		

RUEPS	
RUA	

SEPS	
RUM	

<p>Diagnostico inicial:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>Descripción de la actividad:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>Actividades a desarrollar</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--

Actividades a desarrollar

Actividades a desarrollar	Fecha	Observaciones

Pre emprendimiento	Fecha	Observaciones

Post emprendimiento	Fecha	Observaciones

Capacitaciones	Fecha	Observaciones

FORMATO PARA DEFINIR IDEA DE NEGOCIO

Nro.00

1. DATOS PERSONALES		
Nombres y Apellidos:		
Nombre de la Organización / Emprendimiento:		
Cédula:	Telf.:	Celular: Edad:
Correo Electrónico:		
Tiene algún tipo de Discapacidad? SI TIPO..... %..... Nro. Carnét..... NO		
Dirección de ejecución de la idea de negocio:		
2. IDEA DE NEGOCIO		
¿Que le gusta hacer? (Máximo 3 actividades)		
¿Qué emprendimiento le gustaría iniciar?		
¿Por qué?		
¿Tiene experiencia en ese emprendimiento? SI NO		
¿Es un una idea desarrollada por Ud? Adaptada?		
Describa el valor agregado de su negocio:		
¿Qué necesidad cubre su emprendimiento?		
¿Qué factor es diferenciador tiene su producto frente a la competencia?		
¿Qué tipo de tecnología, maquinaria o equipo requiere?		
3. DEFINICIÓN		
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO :		
GIRO DE NEGOCIO:		
SECTOR:		
Observaciones:		
4. ACEPTACIÓN	Yo, con C.I....., Acepto la definición de mi idea de negocio descritos en los términos del numeral 3 de ésta forma y me comprometo a continuar bajo la asesoría del personal del MIPRO para desarrollar mi idea de negocio.	Firmado por: EMPRENDEDOR/ REPRESENTANTE
Elaborado por:	Firma: ANALISTA-MIPRO	Fecha de elaboración del documento: (dd/mm/año)

DIRECCION DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACION EMPRESARIAL

FORMULARIO DE APROBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

DATOS DEL EMPRENDIMIENTO		
Fecha de aprobación del emprendimiento		
Nombre del emprendimiento		
Asociación		
Provincia		
Sector Productivo		
Emprendedor / Representante		
No. Cédula		
Grupo Prioritario		
Documentos de soporte	Idea de Negocio.	
	Cédula y Papeleta de Votación – Emprendedor.	
	Carné de Discapacidad – Emprendedor.	
	Acta de aceptación y Compromiso.	
	Informe fase I	
	Informe fase II	
	Informe fase III	
	Capacitación Habilidades Blandas	
	Capacitación Habilidades Técnicas	

REVISADO POR	APROBADO POR
(Nombre) Analista	(Nombre) Director

Test Diagnóstico de Fases

Nombre y Apellido: _____
Cédula Identidad: _____

Actividad: _____
Fecha: _____

PRE-EMPREDIMIENTO		EMPREDIMIENTO								POST-EMPREDIMIENTO	
Definición de la Idea de Negocio		Definición del Negocio		Regularización		Implementación del Negocio		Crecimiento y desarrollo/habilidades Técnicas		Pre-Fortalecimiento Empresarial	
Pregunta	Si=1 No=0	Pregunta	Si=1 No=0	Pregunta	Si=1 No=0	Pregunta	Si=1 No=0	Pregunta	Si=1 No=0	Pregunta	Si=1 No=0
¿Tiene definida su idea de negocio?	0	¿Tiene definido un modelo de negocio?	0	¿Cuenta o está en proceso de obtener los respectivos permisos y/o autorizaciones para el funcionamiento de su negocio (RUC, Registro de Marca, LUAE, etc.)?	0	¿Cuenta con financiamiento para empezar?	0	¿Requiere de tecnología (laboratorios técnicos, infraestructura) para desarrollar nuevos productos o mejorar los procesos de su empresa?	0	¿Ha recibido asesoría para participar en ruedas de negocio y/o ferias?	0
¿Sabe qué hacer con su idea de negocio?	0	¿Cuenta con un plan de negocios?	0	¿Ha constituido legalmente su empresa (Súper. De Cías)?, SEPS	0	¿Actualmente cuenta con oficinas o espacios de producción adecuados?	0	¿Al final de cada mes, tiene claridad de sus ganancias o pérdidas?	0	¿Sabe como presentar su producto o servicio a potenciales clientes o inversionistas?	0
¿Existe una necesidad en el mercado que pueda ser cubierta por su idea?	0	¿Cuenta con un prototipo del producto o servicio?	0	¿Ha registrado su marca / patente en el SENADI?	0	¿Ha iniciado sus ventas de manera formal (facturación)?	0	¿Su producción la realiza según las necesidades del mercado?	0	¿Es parte de alguna Red, Consorcio, gremio o asociación?	0
¿Conoce bien el mercado y la competencia a la que se enfrenta su idea?	0	¿Ha realizado algún tipo de evaluación de su producto /servicio en el mercado (focus group, testeo)?	0	¿Se ha registrado en el RUM-RUA del MIPRO?	0	¿Cuenta con conocimientos y habilidades para administrar los recursos de la empresa respecto a temas financieros: flujos de caja, puntos de equilibrio, análisis de estados financieros, etc.?	0	¿Cuenta con conocimientos sobre manejo de bodegas, inventarios, layouts?	0	¿Desde el inicio de su emprendimiento ha intercambiado experiencias con otros emprendedores o empresarios?	0
¿Conoce su mercado objetivo?	0			¿Ha recibido algún tipo de asesoramiento legal, societario o tributario?		¿Cuenta con el personal y/o equipos necesarios para desarrollar su negocio?		¿Tiene definido sus canales de distribución, su cartera de clientes y sus proveedores?			
Subtotal Fase 0: %	0	Subtotal Fase I: %	0	Subtotal Fase II: %	0	Subtotal Fase III: %	0	Subtotal Fase IV: %	0	Subtotal Fase V: %	0

Resultado Autoevaluación 0

OBSERVACIONES: _____

PARAMETROS	
0-5	PRE-EMPREDIMIENTO
6-24	EMPREDIMIENTO
25-28	POST-EMPREDIMIENTO

Modelo de gestión para fortalecer las unidades productivas de la economía popular y solidaria en Pichincha

José Guillermo Castro Martínez¹

Mg. Marcela Córdova Alulema²

RESUMEN

La asociatividad en el país es una de las alternativas para la población de salir de la pobreza, fomentando el trabajo del ser humano sobre el capital, Los productos de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria EPS se los considera como deficientes: por carecer de imagen de marca, o presentación inadecuada de sus productos. El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de gestión que brinde el asesoramiento en iniciativas empresariales para fortalecer a los emprendimientos de organizaciones de la economía popular y solidaria (EPS). Se aplico el enfoque mixto: mediante la recolección de datos; el análisis cuantificable se aplicó en encuestas a funcionarios del MIPRO en la Dirección de Emprendimiento e Innovación Empresarial y organizaciones registradas en el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS). Se aplicó el método hipotético-deductivo considerando que no existe el planteamiento de una hipótesis. Se realiza una pregunta motivando la investigación que se responde mediante los procedimientos inductivos y deductivos. La propuesta de un modelo de gestión que brinde asesoría permitirá fortalecer a las organizaciones. Se concluye: los emprendimientos unipersonales y asociativos en el Ecuador tiene las mismas necesidades y problemática en su entorno. Los productos de las organizaciones de EPS les toma mayor tiempo alcanzar los estándares y regulaciones requeridos por el mercado y clientes

Palabras Clave: Emprendimientos, Unidades Productivas, Asesorías, Social, Solidaria.

¹ Guillermo castro: gcastro1002@gmail.com, Investigador, carrera Administración Pública Analista de Intercambio y Mercados, Instituto Nacional de Economía popular y Solidaria Ingeniero en Administración de Empresas

² Marcela Córdova Alulema, marcela_cordova3@yahoo.com, Universidad Israel, Ecuador, Coordinadora del Departamento de Practicas Pre- profesionales, Docente, Master en Educación, Diplomado en Investigación Socioeducativo, Licda. Educación Inicial y Preescolar.

Abstract

The associativity in the country is one of the alternatives for the population to overcome poverty, fostering the work of the human being on money. The EPS organization products are considered deficient, for lack of brand, or inadequate presentation of their products, the high production costs marginalize the profits of the associations for avoid the competitiveness. The objective of this work is design a management model which brings the technical advice on business initiatives to strengthen the entrepreneurships of EPS organizations. The mixed model was applied: quantitative and qualitative with the use of data collection. The quantifiable analysis was applied in surveys for officials of the Ministry of Industries and Productivity in the Direction of Entrepreneurship and Business Innovation and registered organizations in the IEPS. The hypothetical deductive method was applied considering that there is not hypothetical approach. A question will be asked motivating the investigation which is answered by the inductive and deductive procedures. The proposal of management model that provides technical advice will allow organizations to improve. To conclude: the unipersonal and associative entrepreneurships in Ecuador have the same needs and problems of their environment. The products of the EPS organizations take longer to reach the standards and regulations required by the market and client.

Keywords: Entrepreneurship, Productive Units, Advising, Strengthening.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende desarrollar un modelo de gestión para fortalecer las unidades económicas de las organizaciones de la economía popular y solidaria en la provincia de Pichincha. La Economía Popular y Solidaria (EPS) es unos de los ejes propuestos por el gobierno nacional para salir de la pobreza, fomentando la asociatividad en la población, el trabajo del ser humano sobre el capital. En la Constitución del año 2008 en el artículo 283, se estableció el sistema económico es social y solidario. Promulgándose para el 2011 la Ley de Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), para lo cual se crean algunas organizaciones publicas de rectoría, regulación, control y fomento de la EPS: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) creado en el año 2009 en base a las normativas de la LOEPS; para el año 2012 se crea la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), Complementándose con las instituciones públicas ya existentes: Ministerios, que promueven, fomentan y fortalecen los emprendimientos en el país. Sin embargo, las unidades productivas de la EPS son consideradas como deficientes en su elaboración de productos, innovación, imagen de marca, comercialización. Se analiza los emprendimientos en el Ecuador recopilando la información del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017 el análisis del estudio de la actividad emprendedora temprana en el Ecuador comparados con los demás países latinoamericanos, se describe el rango de edad en la que deciden emprender, los motivos por los impulsa al realizar los emprendimientos. Datos que nos guían para comprender el comportamiento de los emprendimientos y a los emprendedores. El mercado ecuatoriano, sus políticas de estado, las empresas públicas, privadas, instituciones financieras, organismos de control; constituyen el entorno en el que las nuevas empresas o emprendimientos unipersonales o asociativos deben enfrentarse. Hay que considerar que existe cierta prelación en compras públicas a las organizaciones de economía popular y solidaria, beneficios tributarios, que fomentan el proceso asociativo que brinda una oportunidad a las comunidades, unidades familiares, asociaciones a generar trabajo mediante la elaboración de productos o servicios. “La economía social y solidaria es la búsqueda práctica y teórica de formas alternativas de hacer economía que se sustentan en el trabajo del hombre y la solidaridad”, según (Razeto, 2010, p 47). Las organizaciones de EPS deben considerar los principios que identifican a la Economía popular y solidaria: a) la inclusión, b) equidad social, c) equidad de género, d) reciprocidad, e) solidaridad, f) sostenibilidad, g) interculturalidad, corresponsabilidad, h) igualdad. El cumplimiento de estos principios determina si se constituye realmente una organización de Economía Popular y Solidaria, lamentablemente en la práctica muy pocas organizaciones llegan a cumplir y mantener esta condición.

METODOLOGIA

El método utilizado es el hipotético - deductivo, al no existir el planteamiento de una hipótesis, se plantea una pregunta que motiva la investigación aplicando los procedimientos inductivos. El enfoque aplicado a la presente investigación es mixto, combinando los métodos cuantitativo y cualitativo, “con la realidad subjetiva que se determina de la aproximación cualitativa, del acercamiento objetivo desde una perspectiva cuantitativa “como lo describen los autores Hernández, Fernández & Batista (2014). El

desarrollo de esta investigación se basa en la recopilación, revisión e interpretación de datos obtenidos por otros investigadores el resultado de sus investigaciones se las interpreta como validas, se realizó análisis de informes técnicos de instituciones. Por lo que este trabajo constituye una investigación de tipo documental, concordando con la teoría desarrollada por Arias (2006): “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales o electrónicas” (Arias, 2006, p. 27). También se utilizó el método sistemático y observación directa realizando encuestas a los cinco funcionarios de la Dirección de emprendimiento e innovación.

UNIVERSO DEL ESTUDIO

La investigación se desarrolla con emprendimientos productivos, es decir; aquellos emprendimientos en los que se toma una materia prima y mediante un proceso se obtiene como resultado un producto terminado. De una base de registros del IEPS de la provincia de pichincha, se filtra el archivo, eliminando aquellas organizaciones que corresponden a cooperativas, asociaciones de vivienda, de servicios, confección textil, con lo que se llega a contar con un universo de 46 organizaciones que se dedican al proceso productivo de alimentos, elaboración de artesanías.

Una vez definida la base de organizaciones se procede a aplicar el cálculo de la muestra, según la fórmula de poblaciones finitas:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de ocurrencia de la variable principal en estudios es igual a 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia de la variable principal en estudios que igual a 0.5

e^2 =Nivel de error esperado, se expresa en porcentaje es el 5%

Z^2 =Nivel de confianza, para un nivel del 95% z tiene un valor de 1,96

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se obtiene una muestra de 41 organizaciones.

2. RESULTADOS

De la encuesta realizada se obtuvo los siguientes resultados:

Número promedio de socios: 12

Rango de promedio de edad de los socios, observándose que el 47% de las organizaciones la edad de sus socios está en edades de 36 a 45 años.

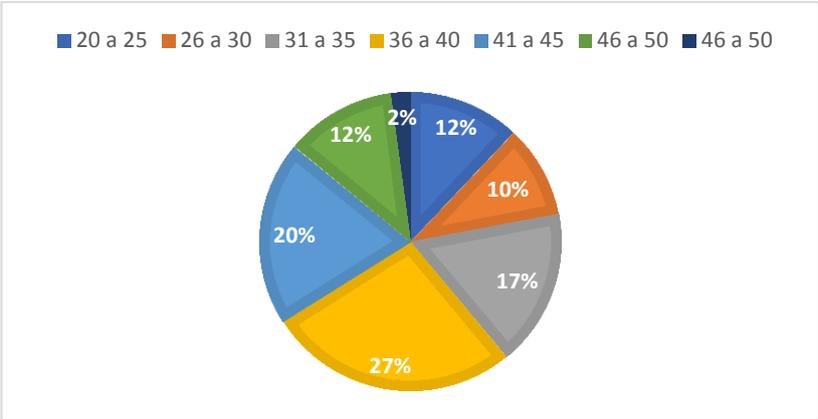


Figura 1: Rango de edad promedio de las asociaciones

Elaborado por el Autor

Ubicación de la organización mayoritariamente se encuentran en la zona rural con 71% de las organizaciones encuestadas y el 29% restante en la zona urbana de la provincia de Pichincha.

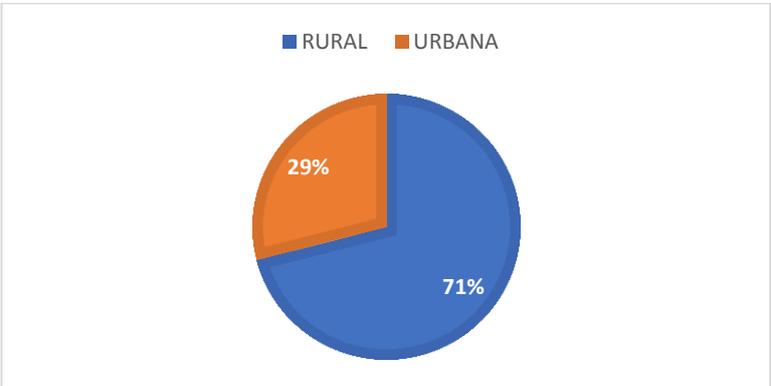


Figura 2: Ubicación de la organización

Elaborado por el Autor

Las asociaciones encuestadas se les pregunto ¿qué tipo de actividad principal se dedican?

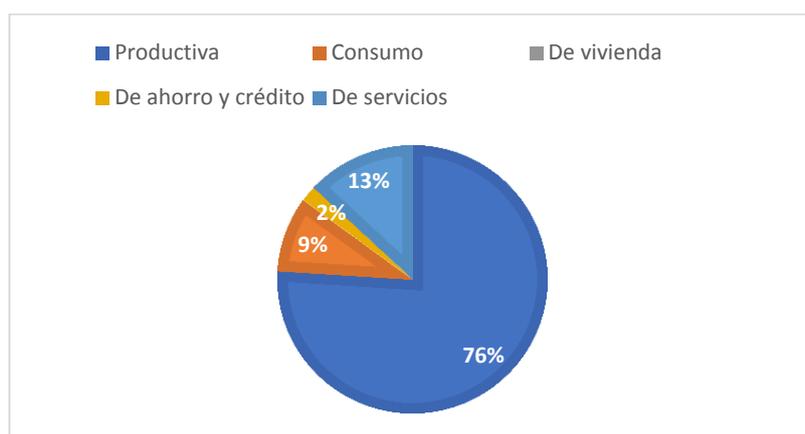


Figura 3 Tipo de asociación

Elaborado por el Autor

El 76 % de los encuestados respondió que su actividad principal es el proceso productivo, seguido de la actividad de servicios con el 13%, el 9% su actividad principal es de consumo.

Resultados tabulación de la encuesta pregunta de la 5 a la 13

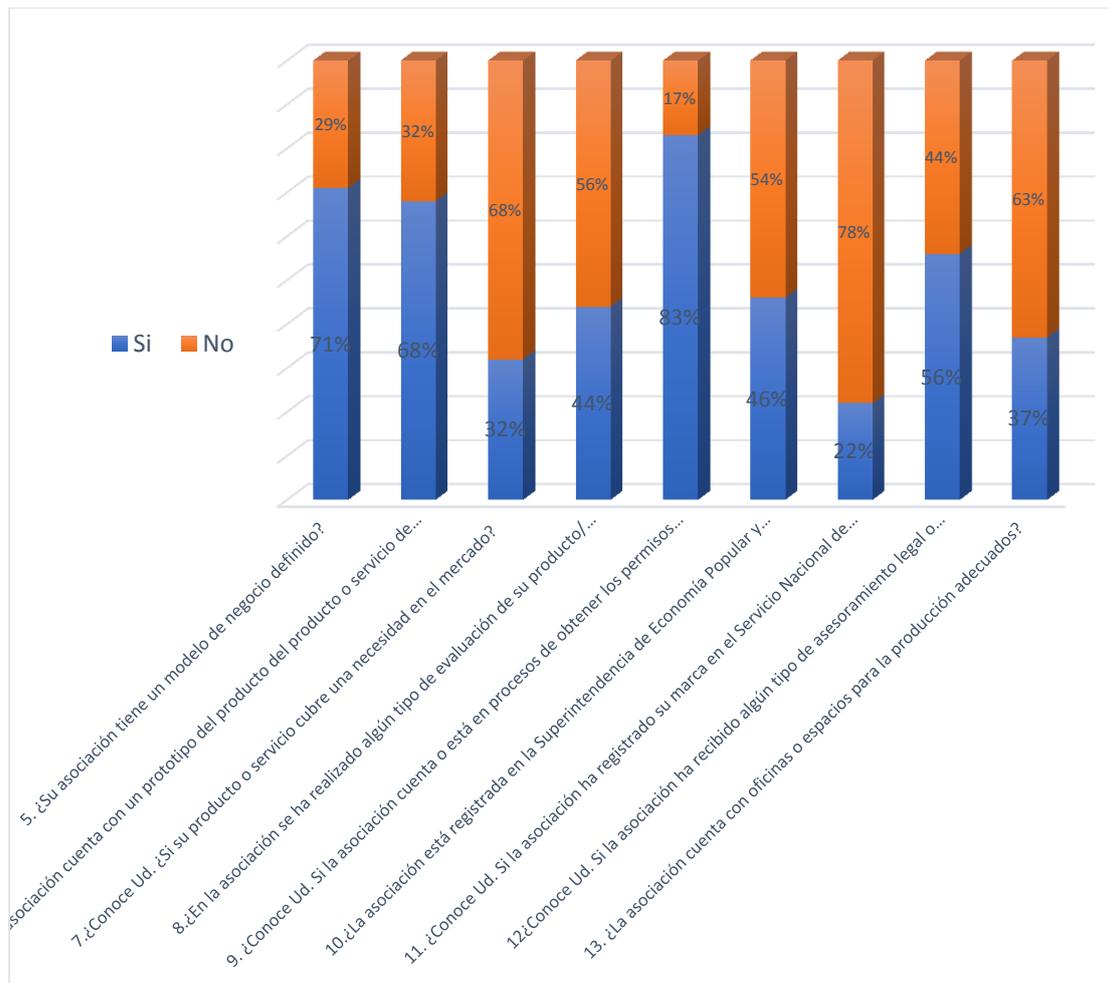


Figura 4 Respuesta a encuesta preguntas. 5 a la 13

Elaborado por el Autor

Resultados tabulación de la encuesta pregunta de la 14 a la 24

Un alto porcentaje de las asociaciones tiene un modelo de negocio definido 71%, cuentan con prototipo de productos 68% y apenas el 32% considera que su producto cubre una necesidad en el mercado. Un alto porcentaje cuenta con normativas 83%, Pero apenas el 22% tiene registrado una marca o producto. El 37 % de los encuestados cuenta con espacios para oficinas y procesos de producción

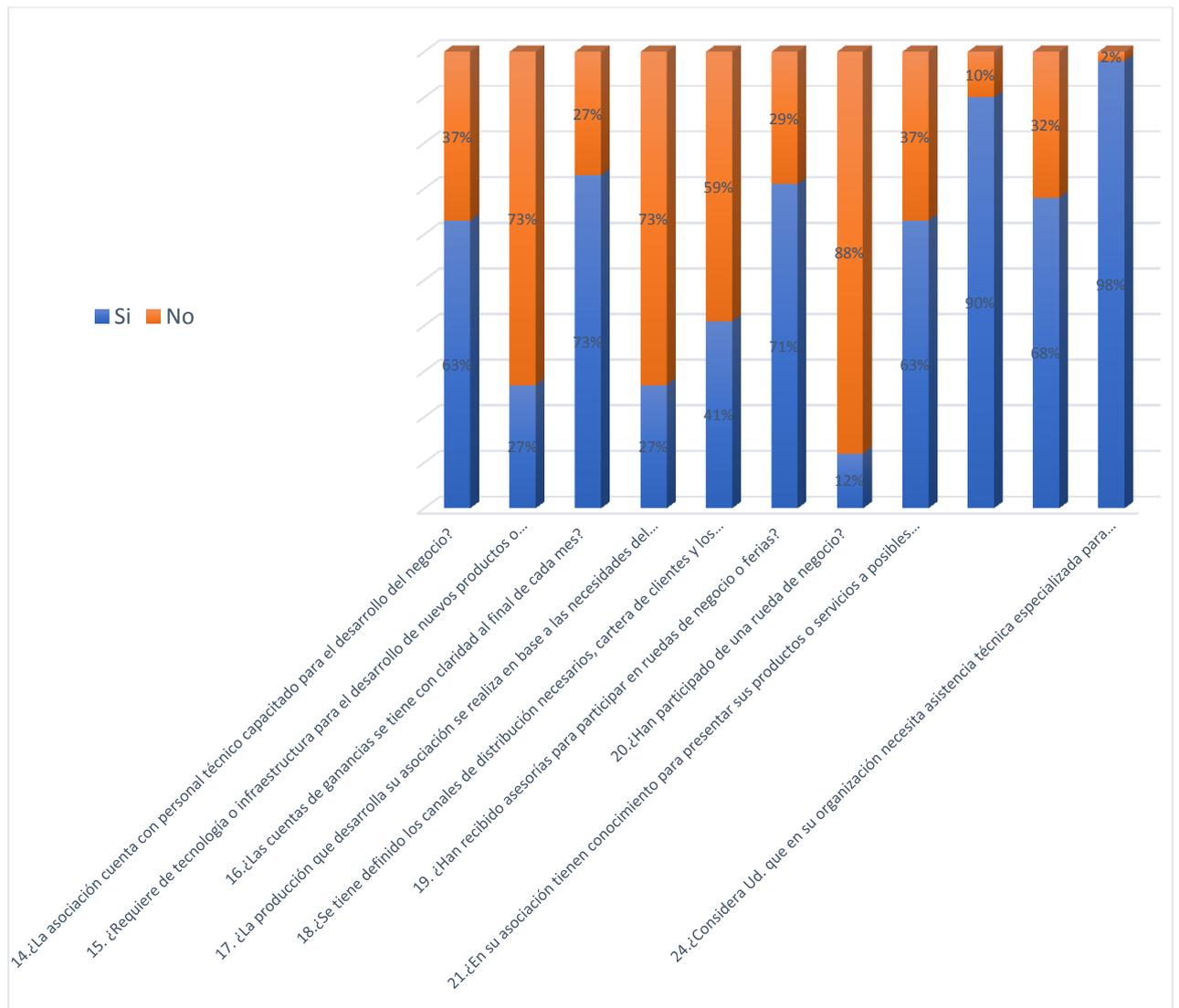


Figura 5 Respuesta a encuesta preguntas. 14 a la 24

Elaborado por el Autor

La encuesta determino que el 63% tiene personal capacitado para el desarrollo del negocio, y el 27% no requiere de nueva tecnología o infraestructura. Sin embargo, el 27 % desarrolla actividades sin conocer las necesidades del mercado. Definido sus canales de comercialización el 41%; el 71% ha recibido capacitación para ruedas de negocio, pero apenas el 12% a participado en una rueda de negocio

Del análisis realizado dando como positivo un alto porcentaje de los encuestados a la necesidad de asesoría preguntas 21, 22, 23 y 24; se puede determinar que existe la necesidad brindar los servicios de asesoría y acompañamiento técnico a las organizaciones que deseen mejorar sus procesos administrativos, financieros, contables, productivos,

presentación y empaque de sus productos, trabajar en un plan de negocios y asesorías en regulaciones para cumplimiento de regulaciones y tramitología, Figura 5.

Situación de emprendimientos en el Ecuador según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2017 donde el análisis e interpretación corresponde a los autores: Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego e Izquierdo (2017), se considera a la actividad emprendedora temprana índice (TEA), información recopilada del 2012 al 2017 con 29,6% considerada como la más alta en los países de la región.

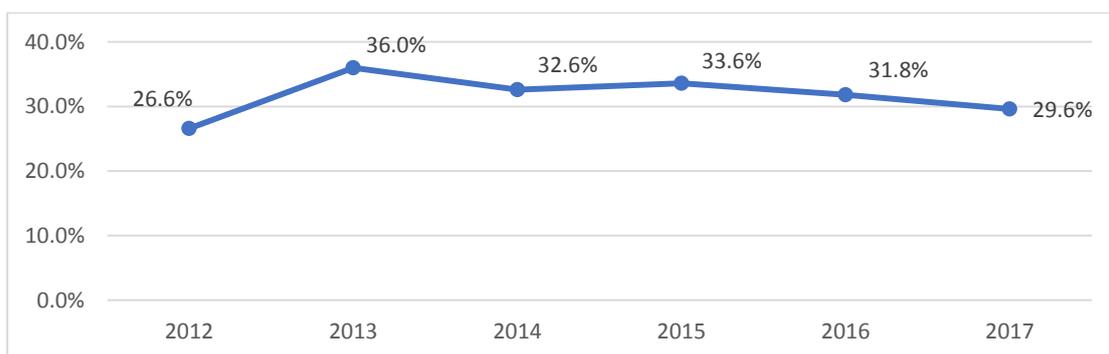


Figura 6 Actividad emprendedora temprana índice TEA

Fuente: GEM 2017(p,28)

Se lo consideraría como bueno, sin embargo los motivos de cierre de los emprendimientos según los datos obtenidos ” fue del 27 % para los de índice Tea y del 25% para los ya establecidos, por problemas de financiamiento o falta de rentabilidad fueron las principales razones en el 2017; el siguiente motivo de cierre fue por migración a otra oportunidad de negocio tanto del TEA como de los establecidos fue de 14% para ambos casos, por razones personales, otras razones fue del 13% para cada una”. (GEM, p 43). Los motivos para emprender en el Ecuador se detallan en la siguiente tabla 1 por rango de edad, oportunidad de mejora, por necesidad o motivación mixta:

Rango de edad	Oportunidad de Mejora	Motivación Mixta	Necesidad
18-24	15.6%	21.8%	17.3%
25-32	38.5%	32.6%	29.2%
35-44	23.0%	18.8%	25.2%
45-54	15.1%	20.5%	17.7%
55-64	7.8%	6.3%	10.5%

Tabla 1 Motivos para emprender

Fuente: GEM 2017 (p,31)

En la tabla 1 se observa que emprender por necesidad se puede apreciar en las edades de 25 a 32 años tiene un 29,2% seguido por el rango de edad de 35 a 44 años con el 25,5%, emprender por la oportunidad de mejora los emprendedores de edades de 25 a 44 años son los más representativos con el 38,5% y 23 % respectivamente.

El emprender es un sueño, asociativamente todos los miembros deben tener el sueño en común y trabajar por ello. Se considera además que la economía popular y solidaria se estableció como un mecanismo social para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, reconociendo al ser humano como sujeto y fin, priorizándolo por encima del capital fomentando la igualdad y eficiencia en base a la superación grupal y comunitaria manteniendo una relación equilibrada y dinámica con la armonía de la naturaleza, sociedad, estado y mercado.

El Modelo de gestión propuesto pretende que el asesoramiento a las organizaciones se realice no solo a los administradores o representantes de las organizaciones, si no que se tengan la experticia necesaria para trabajar con la comunidad asociativa

CONCLUSIÓN

Los datos recopilados el proceso de emprendimiento en el Ecuador tiene las mismas necesidades, problemática, políticas, regulaciones y entorno; tanto en emprendimiento unipersonales como asociativos, indistintamente de la actividad que se realice. Sin embargo, en los emprendimientos asociativos difieren en la agilidad de respuesta y toma de decisiones; debido a que la organización debe ponerse de acuerdo en las actividades a realizar o decidir unánimemente acciones trascendentales para la organización por lo que se debe tener la aprobación de la mayoría de sus asociados y confiar en las decisiones acertadas o no de las acciones administrativas de sus dirigentes.

Del estudio realizado concluye que las organizaciones de economía popular y solidaria no son deficientes en sus procesos de producción, o sus productos. Al no contar con proceso de asesoramiento adecuado ponen sus productos a consideraciones de su comunidad, allegados, familiares en la mayoría de los casos, también empiezan a ofertarlos en su localidad con cierto grado de aceptación, al buscar nuevos clientes la cosa cambia y empiezan a tener problemas de presentaciones, se exige en cumplimiento de normativas que involucra realizar nuevos gastos. En búsqueda de nuevos mercados es allí donde ven

las limitaciones o deficiencias de sus productos, comparados por un mercado tan exigente y donde la percepción de los clientes se vuelve negativa. Los procesos administrativos son fundamentales, realizar registros de producción, costos, ventas, inventarios, sumados a la dirección de la organización les permitirá afrontar estos retos, la toma de decisiones ágiles y oportunas garantizaran el buen desempeño organizativo. El fortalecimiento asociativo de los miembros y su rol dentro de la organización también constituye uno de los pilares dentro de la asociación, estableciendo y fomentado su cultura organizacional. Permitirá que los emprendimientos tengan el éxito esperado.

BIBLOGRAFÍA

COPCI. (2017). Código Orgánico de la Producción.

GEM. (2016). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITO ECUADOR 2016. GEM, 11.
Retrieved Julio 17, 2018

INEC. (2010).

INEC. (2016). Directorio de empresas.

Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto C.A.

Razeto, L. (2018). ¿Qué es la economía solidaria? *Reas Aragón*. Recuperado de:
www.economiasolidaria.org/biblioteca/que-es-la-economia-solidaria-por-luis-razeto

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hil/Interamericana Editores.

Constitución de la República del Ecuador (2008). Asamblea Nacional Constituyente, Montecristi, Ecuador, 28 de septiembre del 2008.

Estatuto Orgánico Ministerio de Industrias y Productividad. Registro Oficial Edición Especial 341. Acuerdo Ministerial 48. Quito, Ecuador. 24 de febrero del 2016.

Estatuto IEPS. Registro Oficial N° 932. Quito, Ecuador. 12 de abril del 2013.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS. Registro Oficial 444. Quito, Ecuador. 28 de abril del 2011.

Ley para Fomento Productivo, Atracción, Inversiones Generación Empleo. Registro Oficial Suplemento 309. Quito, Ecuador. 21 de agosto del 2018.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. COPCI. Registro Oficial Suplemento 351. Quito, Ecuador. 29 de diciembre del 2010.