

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Diagnóstico situacional de las Microempresas de la ciudad Riobamba
dedicadas a la industria manufacturera**

Problemas recurrentes y oportunidades de mejora

Nicole Paulet Ramón Lapo

Tutor: Roberto Aníbal Hidalgo Flor

Quito, 2023



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Nicole Paulet Ramón Lapo, autora del trabajo intitulado “Diagnóstico situacional de las Microempresas de la ciudad Riobamba dedicadas a la industria manufacturera: problemas recurrentes y oportunidades de mejora” mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

30 de septiembre de 2023

Firma: _____

Resumen

Las microempresas de manufactura de la ciudad de Riobamba constituyen un segmento económico sustancial para el desarrollo del sector, toda vez que su dinámica productiva permite la generación de empleo, mercados competitivos, inclusión de grupos sociales vulnerables y sustento de la economía familiar. La presente investigación tiene por objeto realizar un diagnóstico situacional de este segmento para determinar mediante el análisis FODA la influencia de factores internos y externos inherentes a la estructura productiva que las caracteriza en conjunto. Para el estudio se utilizó la metodología inductiva de tipo descriptiva y con un Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIX) que permite contrastar los resultados del análisis cuantitativo con los obtenidos del análisis cualitativo.

Entre los resultados más significativos se encontraron como fortalezas: un talento humano comprometido, relaciones comerciales estables, stock permanente de productos terminados y trabajo por objetivos. No obstante, también se encontraron debilidades entorno a deficiencias para generar valor agregado, al momento de invertir en tecnología, innovar y aplicar modelos de gestión rentables. En cuanto a las oportunidades se encontraron dos actores principales, el gobierno que podría ejecutar políticas públicas favorables con la realidad del sector y los clientes frecuentes que permanecen en el tiempo. Finalmente, entre las amenazas que afectan el desempeño de estos negocios se identificó las tasas de interés elevadas, la competencia desleal, clientes cada vez más exigentes e inconformes aunado a la crisis económica y de inseguridad generalizada en el país.

Con la finalidad de realizar una contribución a estas unidades productivas se elaboró un plan de mejora que provee un marco de referencia para incentivar un enfoque proactivo hacia el cambio, mejorar la condición actual de negocio, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades al tiempo que permiten mitigar el impacto de las amenazas y contrarrestar los inconvenientes que se derivan por las debilidades.

Palabras clave: microempresas, manufactura, Riobamba, FODA

A mis padres Víctor y Mariana quienes son mi mayor fuente de inspiración. Por su amor incondicional, apoyo absoluto y consejos sabios que me ayudaron a sobresalir en los momentos difíciles.

A mi familia y amigos que me desearon éxitos y bendiciones desde el momento en que supieron que iba a continuar mis estudios para obtener un título de cuarto nivel.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Introducción.....	17
1. Planteamiento del problema.....	17
2. Pregunta central	18
3. Objetivos específicos	19
4. Justificación	19
5. Secuencia de la Investigación	21
Capítulo primero Marco teórico	23
1. Marco conceptual.....	23
1.1 Definición de Microempresa	23
1.1.1 Desde el enfoque normativo que regula el funcionamiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	23
1.1.2 Desde el enfoque tributario.....	23
1.1.3 Desde la concepción de Instituciones Multilaterales y Privadas	24
1.2 Tipos de microempresas	24
1.2.1 De acuerdo con la segmentación del Banco Central del Ecuador (BCE).....	24
1.2.2 De acuerdo a los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo	25
1.2.3 De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	26
1.2.4 De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.....	27
1.2.5 De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	27
1.3 Importancia de las microempresas.....	28
1.4 Perfil del microempresario.....	29
1.5 Debilidades estructurales de las microempresas.....	31
1.6 Desafíos que enfrentan las microempresas	32
2. Marco Legal	33
2.1 Normativa expedida a nivel nacional en favor de las microempresas	33
2.2 Mecanismos de Apoyo instaurados a nivel nacional para las microempresas	35

2.3 Normativa expedida en la ciudad de Riobamba a favor de las microempresas.....	37
2.4 Proyectos reconocidos a favor de las microempresas de la ciudad de Riobamba	37
3. Marco Referencial.....	39
3.1 Antecedentes Históricos de la ciudad de Riobamba	39
3.1.1 Tejido Productivo Empresarial	40
3.2 Industria manufacturera en Ecuador	42
3.2.1 Aporte en el Producto Interno Bruto (PIB).....	42
3.2.2 Personal empleado por las industrias de manufactura	43
3.2.3 Contribución en la recaudación de impuestos	44
Capítulo segundo Marco metodológico.....	47
1. Tipo de Estudio	47
Análisis PESTEL	47
Cadena de Valor.....	48
2. Método de Investigación.....	49
3. Técnicas de Investigación	49
3.1 Variables de la investigación	51
4. Diseño de la Investigación	52
5. Población	53
6. Muestra	54
7. Fuentes de Información Secundarias	55
Capítulo tercero Análisis e interpretación de resultados	57
Principales Resultados de la Entrevista	104
Capítulo cuarto Plan de mejora	111
Conclusiones.....	131
Recomendaciones	133
Lista de referencias	135
Anexos	141
Anexo 1: Encuesta para realizar un diagnóstico situacional de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba.	141
Anexo 2: Entrevista para microempresarios	146
Anexo 3: Entrevista para autoridades / profesionales en el área	147

Anexo 4: Resultados de la Entrevista aplicada a microempresarios	148
Anexo 5: Resultados de la entrevista aplicada a las autoridades	155

Figuras y tablas

Figura 1. Ciudad de Riobamba, ubicación geográfica desde la herramienta de geolocalización	39
Figura 2. Valor Agregado Bruto, consulta del VAB de la provincia de Chimborazo del año 2020.	43
Figura 3. Análisis PESTEL, marco de referencia para el análisis de factores externos a la organización.....	48
Figura 4. Cadena de Valor de Michael Porter, actividades primarias y secundarias.	49
Figura 5. Esquema resumen sobre el Diseño Dexplis.	52
Figura 6. Constitución Legal de las Microempresas Manufactureras de la ciudad de Riobamba.....	57
Figura 7. Antigüedad del sector de microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba	58
Figura 8. Antigüedad del negocio según el tipo de industria manufacturera	58
Figura 9. Instrucción formal por sector e industria de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba	59
Figura 10. Número de empleados registrados por el sector microempresario manufacturero	60
Figura 11. Número de empleados por industria manufacturera	60
Figura 12. Régimen Económico del Sector Microempresario Manufacturero.....	61
Figura 13. Régimen Económica del sector y por industria manufacturera	62
Figura 14. Nivel de aplicación de conocimientos en administración de empresas	62
Figura 15. Nivel de conocimientos de administración de empresas por industria	63
Figura 16. Frecuencia con la que se determina las utilidades generadas en el sector manufacturero	63
Figura 17. Frecuencia con la que determinan las industrias del sector sus utilidades.....	64
Figura 18. Políticas y términos de cobranza del Sector Manufacturero.....	65
Figura 19. Definición de políticas y términos de cobranza por industria manufacturera.....	65
Figura 20. Forma de cobranza del sector manufacturero	66

Figura 21. Forma de cobranza por industria del sector manufacturero	66
Figura 22. Estrategias competitivas aplicadas por el Sector de Microempresas Manufactureras	67
Figura 23. Estrategias competitivas utilizadas por las industrias manufactureras	68
Figura 24. Metas concretas de ventas por sector manufacturero.....	68
Figura 25. Metas concretas de ventas por industria manufacturera	69
Figura 26. Procedimientos de selección de personal del sector manufacturero	70
Figura 27. Procedimientos de selección de personal por industria manufacturera	70
Figura 28. Asignación de funciones al personal por sector de manufactura	71
Figura 29. Asignación de funciones por industria de manufactura	71
Figura 30. Personal calificado por sector e industria manufacturera	72
Figura 31. Rotación del personal por sector e industria manufacturera	73
Figura 32. Sistema de control de inventarios de materia prima del sector manufacturero...	74
Figura 33. Sistema de control de inventarios de materia prima por industria manufacturera	74
Figura 34. Sistema de control de inventarios de productos en proceso del Sector Manufacturero	75
Figura 35. Sistema de Control de Inventarios de Productos en Procesos por Industria	76
Figura 36. Sistema de Control de Inventarios de Productos Terminados del sector manufacturero.....	76
Figura 37. Sistema de Control de Inventarios de Productos en proceso por industria	77
Figura 38. Sistema contable propio del sector y por industria manufacturera	78
Figura 39. Planificación de compras de materia prima por sector manufacturero	79
Figura 40. Planificación de compra de materia prima por industria	79
Figura 41. Sector de manufactura y su relación comercial con los proveedores.....	80
Figura 42. Industrias manufactureras y su relación comercial con los proveedores	81
Figura 43. Nivel de implementación de maquinaria moderna del sector manufacturero.....	81
Figura 44. Maquinaria moderna según industria manufacturera.....	82
Figura 45. Criterios de selección de proveedores empleados por el sector manufacturero..	83
Figura 46. Manejo de desechos aplicados por el sector de manufactura.....	83
Figura 47. Manejo de desechos realizado por industria de manufactura.....	84

Figura 48. Prácticas de cuidado ambiental por sector de manufactura	85
Figura 49. Prácticas de cuidado ambiental por industria de manufactura	85
Figura 50. Conocimiento del personal productivo del sector de manufactura	86
Figura 51. Medios de comunicación utilizados por el sector e industria manufacturera	87
Figura 52. Stock disponible para la venta por el sector de manufactura	88
Figura 53. Stock disponible de productos según industria manufacturera	88
Figura 54. Conocimiento de políticas públicas de apoyo según sector e industria de manufactura	89
Figura 55. Acceso a créditos del sector e industria manufacturera	90
Figura 56. Acreedores del sector manufacturero.....	91
Figura 57. Acreedores seleccionados por industria manufacturera.....	91
Figura 58. Perspectiva del pago de impuestos por sector e industria.....	92
Figura 59. Participación del sector e industria manufacturera en procesos de contratación pública	93
Figura 60. Participación en eventos públicos en beneficio de microempresas manufactureras	94
Figura 61. Perspectiva de la realidad económica por parte del sector de manufactura	95
Figura 62. Perspectiva de la realidad económica por parte de las industrias manufactureras	95
Figura 63. Exigencias de los clientes de microempresarios manufactureros	96
Figura 64. Tipo de mercado de clientes del sector e industria manufacturera	97
Figura 65. Oferta tecnológica disponible para el sector manufacturero.....	98
Figura 66. Oferta tecnológica disponible de acuerdo con la industria manufacturera	98
Figura 67. Incorporación de equipos innovadores en el sector de microempresas manufactureras.....	99
Figura 68. Apreciación de la competencia según el sector e industria manufacturera.....	99
Figura 69. Regulaciones ambientales según el sector e industria manufacturera	100
Figura 70. Apreciación de los permisos de funcionamiento por parte del sector manufacturero	101
Figura 71. Apreciación de los permisos de funcionamiento por parte de la industria manufacturera	102

Figura 72. Inscripción en el RUM por industria y sector manufacturero.....	102
Figura 73. Beneficios obtenidos del RUM.....	103
Figura 74. Metodología para la priorización de la matriz FODA	112
Tabla 1 Recaudación de impuestos según la actividad económica	45
Tabla 2 Variables para el análisis interno.....	51
Tabla 3 Variables consideradas para el análisis externo	52
Tabla 4 Clasificación de microempresas de manufactura de la ciudad de Riobamba por grupo económico.....	53
Tabla 5 Elaboración de la Matriz FODA de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba	113
Tabla 6 Matriz de Priorización de Fortalezas y Debilidades.....	114
Tabla 7 Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas	115
Tabla 8 Matriz de Correlación FO.....	116
Tabla 9 Matriz de Correlación FA.....	117
Tabla 10 Matriz de Correlación DO	118
Tabla 11 Matriz de Correlación DA	119
Tabla 12 Matriz de Estrategias (FO)	120
Tabla 13 Matriz de Estrategias (FA)	122
Tabla 14 Matriz de Estrategias (DO).....	124
Tabla 15 Matriz de Estrategias DA	125

Introducción

1. Planteamiento del problema

La estructura económica, organizacional y productiva de las microempresas se caracteriza por su vulnerabilidad en mercados dinámicos y competitivos. Esto obedece principalmente a las deficiencias que presenta su modelo de negocio al momento de incorporar prácticas de organización, producción, comercialización y ventas. Baque et al. (2018, 622) afirma la necesidad recurrente de las microempresas por reinventarse, así como mejorar su sistema de negocio en cuanto a su gestión empresarial y fuerza competitiva, para lo cual sugiere dar un enfoque especial a temas de planificación, talento humano, flexibilidad y previsión constante para adaptarse a los cambios.

A pesar del gran volumen de micro y pequeñas empresas constituidas a nivel local es evidente el riesgo que presenta su perdurabilidad en el tiempo, dado los obstáculos que atraviesan para alcanzar madurez en el negocio. Bermudez y Bravo (2019) afirman este supuesto y manifiestan que durante el año 2017 el Ecuador alcanzó un índice de actividad emprendedora temprana (TEA) de aprox. 30%, siendo superior a la media de la región, no obstante, su posición en el ranking de países con mayor tasa de cierre también se ubica en los primeros puestos; lo que a resumida cuenta interfiere en la obtención de beneficios reales para este segmento productivo.

Bajo este contexto, es importante reconocer una problemática que caracteriza a los microempresarios y es que gran parte de ellos ven en su negocio únicamente la oportunidad para solventar sus necesidades económicas, superar el desempleo o incluso ayudar a sus propias familias dejando de lado la iniciativa de ofrecer al mercado productos diferenciados y con valor agregado. Socorro (2020, 21). Esta situación conduce a que el segmento sea fácilmente reemplazable, se mantenga en una incesante lucha de precios y sus competidores imiten sus productos con rapidez, es decir, que se acentúan los problemas entorno a la generación de ventajas competitivas.

Un estudio realizado por Sumba y Santistevan (2020, 325) afirma que las microempresas mantienen dificultades para competir principalmente porque carecen de

procesos de industrialización e implementación tecnológica, por su escaso capital y situación financiera limitada no pueden acceder a créditos bancarios, cuentan con personal poco calificado, desconocen sobre la importancia de procesos administrativos, no definen con claridad objetivos compartidos y en general sus propietarios mantienen una formación académica limitada que les impide gestionar adecuadamente su negocio.

En relación con las políticas de evaluación económica-contable de este segmento, se sabe que son muy pocas, aquellas que utilizan indicadores financieros para realizar un diagnóstico objetivo de la empresa. Inferir antes que analizar es su tendencia. Por tanto, frente a la ausencia de información precisa es común incurrir en errores que ponen en desacierto la estabilidad económica del negocio y su permanencia en el mercado.

Bermudez y Bravo (2019) enfatizan que las variables que inciden significativamente en el cierre del negocio son el bajo nivel de ventas, escasa inversión en activos productivos, manejo inadecuado de la cartera de clientes, falta de liquidez y problemas con el apalancamiento financiero.

Las microempresas durante los últimos años han demostrado una tendencia marcada respecto a su participación en el mercado nacional, no obstante, son muy pocas las que logran superar los puntos de inflexión para alcanzar una etapa madura y sobrellevar los obstáculos inherentes a competitividad, liderazgo, eficiencia en costos e innovación.

En lo que respecta al sector manufacturero de la ciudad de Riobamba un estudio realizado por Espín, Espín y Funes (2015) menciona que el 77% de microempresas de la ciudad mantienen una posición incipiente de competitividad y tan solo el 23% reflejan una situación favorable de innovación y creatividad. No obstante, aseguran que gran parte de ellas tienen oportunidades de mejora, dada su capacidad de cumplimiento en plazos de entrega, flexibilidad, buen servicio al cliente y la constante búsqueda de nuevos mercados.

2. Pregunta central

¿Las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba reflejan en su desempeño empresarial la influencia de factores internos y externos a su organización?

3. Objetivos específicos

- Identificar las características distintivas de las microempresas al igual que su condición actual, dinámica productiva y debilidades estructurales para abordar adecuadamente el problema de investigación.
- Definir de manera clara y concisa los resultados del estudio entorno a los factores internos y externos que inciden sobre el desempeño de las microempresas riobambeñas pertenecientes al sector manufacturero.
- Elaborar una propuesta de mejora sobre los problemas encontrados, de manera que pueda servir como marco de referencia para futuras investigaciones.

4. Justificación

Las microempresas constituyen unidades económicas productivas con un importante nivel de participación tanto en países emergentes como en países desarrollados, en este sentido, su presencia económica genera dinamismo comercial, permite la creación de fuentes de empleo y es un elemento protagónico en el crecimiento del PIB.

Desarrollar un análisis sobre la situación actual de las microempresas de la ciudad de Riobamba, permite analizar el escenario económico donde convergen los diferentes actores de la economía local, más aún si se considera el perfil de una ciudad poco industrializada y con escasas políticas públicas para el desarrollo.

Reconocer el contexto y la realidad interna de las microempresas permite realizar un diagnóstico íntegro sobre las condiciones favorables y retos que enfrenta este segmento productivo en la ciudad, más aún si se considera que a nivel país de acuerdo con el Directorio de Empresas y Establecimientos elaborado por el INEC (2022, 14) se asegura que este grupo conforma el 91,62% del 100% del tejido empresarial ecuatoriano.

Ayaviri et al. (2017) en lo que respecta a un estudio local sostiene que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba mantiene un sistema de administración con problemas coyunturales entorno a generación de empleo, apoyo a emprendimientos y políticas de fomento económico. Sobre este último es imperativo que se priorice el respaldo al segmento de las microempresas debido a que este grupo tiene a su cargo a más de una

razón social, la responsabilidad económica-productiva de generar bienes y servicios de calidad al mismo tiempo que ofertan empleo y permiten el sustento de las familias.

Instaurar proyectos de apoyo e incentivo económico a las microempresas adjunto a programas de capacitación, tecnificación e inclusión financiera es una necesidad innata y más aún cuando se trata de cubrir las brechas de intereses privados liderados por grandes empresas.

Tal como señala la Organización Internacional del Trabajo (2019) si bien existe iniciativas empresariales novedosas, esfuerzo y dedicación de cada socio o representante, el crecimiento y sostenibilidad se logra en la medida que se forje un entorno equitativo dispuesto a facilitar el surgimiento de las unidades productivas más pequeñas.

Bajo esta premisa, la investigación tiene como propósito evaluar el contexto y la situación interna de las microempresas de la ciudad de Riobamba, desde aspectos sencillos como su fecha de creación, número de empleados, ingresos mensuales en promedio hasta deficiencias estructurales vinculadas a la generación de rentabilidad, inversión en activos productivos y adopción tecnológica.

En cuanto a factores externos se realiza un análisis sobre la normativa legal, ordenanzas y proyectos que promulga el Municipio de Riobamba en materia de respaldo a las microempresas, de forma que se logre avizorar elementos partidarios a su crecimiento, así como problemas asociados con las dificultades que mantiene en cuanto a acceder a créditos de financiamiento, problemas de negociación con proveedores, riesgos inherentes a un mercado competitivo y amenazas recurrentes.

El alcance de la investigación sitúa su delimitación en el sector productivo en virtud de su importancia en el rol económico para el desarrollo sostenible, debido a que tal como lo señala el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022, 6) las unidades económicas dedicadas a la manufactura en el año 2022 representaron el 12% del PIB nacional, alcanzaron ventas totales de más de USD 28.240 millones de dólares y de estas el 97,6% correspondió a la participación de las microempresas.

Una vez realizado el diagnóstico de este grupo económico se identificaron los problemas coyunturales de mayor relevancia para construir de forma concisa una propuesta de mejora que sirva de contribución a futuras investigaciones enmarcadas a brindar apoyo en la búsqueda de crecimiento económico sostenible del sector.

5. Secuencia de la Investigación

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos ordenados de forma consecuente al objetivo de investigación. En el primer capítulo se puede apreciar antecedentes bibliográficos o denominada también información secundaria que permite una introducción al lector sobre el marco de referencia, base legal y conceptos importantes que se derivan de las microempresas tanto a nivel país como en la ciudad de Riobamba.

En el segundo capítulo se plantea la metodología que sirve de dirección al investigador para establecer métodos, técnicas e instrumentos que conducen al conocimiento sobre la situación real del problema de estudio. En la tercera sección se presentan los resultados más relevantes compilados a través de las encuestas y entrevistas para finalmente elaborar una propuesta de mejora con especial énfasis en los problemas que necesitan atenderse de manera prioritaria en las microempresas manufactureras del cantón Riobamba.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Marco conceptual

1.1 Definición de Microempresa

1.1.1 Desde el enfoque normativo que regula el funcionamiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

En términos generales la definición adoptada en el Ecuador para referirse a las microempresas corresponde a la establecida por el Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión actualizada mediante Decreto Ejecutivo 218 del 07 de diciembre de 2017, que las describe como: “aquellas unidades productivas que tiene[n] entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores [a] cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América” (EC 2011, art. 106).

Bajo esta misma línea también se encuentran las entidades públicas como el Banco Central, el INEC y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros quienes califican a las microempresas de acuerdo a la resolución de la Comunidad Andina de Naciones (CAN 2009, 3) y las señalan como aquellas unidades económicas productivas que registran ventas anuales de hasta \$100.000 y que cuentan con 1 a 9 trabajadores.

1.1.2 Desde el enfoque tributario

Es importante aclarar que a pesar de existir una categorización bastante reconocida para este segmento. El Servicio de Rentas Internas como responsable de la administración tributaria en el país, ha incorporado a través del tiempo una serie de ajustes a su marco normativo para ofrecer beneficios a los pequeños contribuyentes. Es así, que durante los años 2020-2021 mediante la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria se calificaba a los microempresarios como aquellos contribuyentes con ingresos de hasta \$300.000 y con un máximo de nueve trabajadores, prevaleciendo para ello el criterio de ventas sobre el criterio del número de trabajadores (EC 2020, art. 253).

1.1.3 Desde la concepción de Instituciones Multilaterales y Privadas

A efectos de reconocer la importancia de mantener alianzas estratégicas con organizaciones financieras de orden mundial dada su oferta inclusiva en la concesión de créditos alineados al desarrollo económico y bienestar social. Se debe citar al Banco Interamericano de Desarrollo que a más de contar con el respaldo de 48 países miembros entre ellos Ecuador, busca liderar acciones propositivas a favor de las microempresas al considerarlas como: “empresas de pequeña escala, que no separan claramente las cuentas del negocio y de la familia y, en general, que operan en condiciones de alta informalidad” (BID 2006, 16).

De la misma forma, entre las instituciones privadas que destacan por su apoyo en la realización de estudios sectoriales, desarrollo en programas de investigación así como asesoría en proyectos MIYPME, se cuenta con La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa que asegura que no es apropiado calificar a las microempresas como entidades con un capital limitado, dependientes de mano de obra y con problemas recurrentes en su operación, debido a que su realidad no siempre es así “las nuevas tecnologías de la información y comunicación están permitiendo la creación de microempresas muy dinámicas y productivas” (FAEDPYME 2016, 9). En otras palabras, se sostiene que, ante una era competitiva, con personas mejor informadas y con mayor acceso a la educación es probable que la realidad de este segmento mejore visiblemente.

1.2 Tipos de microempresas

1.2.1 De acuerdo con la segmentación del Banco Central del Ecuador (BCE)

En conformidad a las condiciones que establece la nota metodológica del BCE para segmentar el tipo de financiamiento según las características de los diferentes solicitantes. Las microempresas que registren ventas de hasta \$100.000 pueden distribuirse en tres grupos principales:

- **Microempresas Minoristas:** son aquellas unidades productivas que mantienen préstamos vigentes en instituciones financieras por montos iguales o menores a los \$1000,00.

- Microempresas de Acumulación Simple: a este grupo pertenecen aquellas entidades que presentan créditos con el sistema financiero por montos superiores a los \$1000 hasta los \$10.000.
- Microempresas de Acumulación Ampliada: son aquellas unidades económicas que mantienen créditos vigentes por valores superiores a \$10.000 (EC Banco Central del Ecuador 2015, 3)

Se debe aclarar que las entidades bajo la calificación de microempresas serán sujetas a la oferta de microcréditos por parte de las Instituciones Financieras públicas y privadas, para ello se pretende que el capital concedido pueda ser utilizado para solventar las necesidades económicas y productivas derivadas a su giro de negocio.

1.2.2 De acuerdo a los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo

Bajo este contexto, es adecuado puntualizar que las microempresas tienen un potencial característico, propio a su actividad económica y administración interna, situación que incide en su nivel de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. La Organización Internacional del Trabajo clasifica a las microempresas en dos categorías; de subsistencia y de acumulación.

Al primer grupo pertenecen todas aquellas unidades económicas que actúan bajo principios de austeridad, con una oferta limitada para atender los requerimientos de ventas, e indiferentes a las oportunidades de expandirse hacia nuevos mercados. Asimismo, priorizan la reducción de costos de forma independiente a su nivel de productividad y ofertan bienes y servicios tradicionales y poco diferenciados (OIT 2008, 30).

En contraste a ello, las entidades que forman parte del grupo de acumulación realizan acciones que fomentan su crecimiento, su quehacer productivo es mucho más dinámico, operan con mayores capitales de inversión y en general buscan alcanzar un mejor posicionamiento. A pesar de ello, también presentan limitaciones relacionadas a su capacidad de gestión, deficiencias de capacitación y falta de apoyo al sector (OIT 2008, 265-6).

Con la finalidad de compartir los distintos enfoques que se utilizan para segmentar a las microempresas, también se trae a colación la clasificación según el enfoque basado en el

nivel de preparación de la mano de obra y la complejidad de la actividad económica que desempeñan estas unidades, es así como se tiene la siguiente división:

- Dentro del primer grupo se encuentran aquellas empresas que realizan actividades económicas de subsistencia, ubicadas con frecuencia en la ruralidad y que tienen por objeto alcanzar ingresos suplementarios dada su oferta de productos tradicionales y de escasa innovación tecnológica.
- El segundo grupo está compuesto por la incorporación de un mayor número de colaboradores, con escasa mejora en tecnología y limitaciones de capital. Si bien disponen de mejores técnicas de producción, su capacidad de gestión es limitada y su target se limita a los mercados tradicionales.
- Finalmente, en el tercer grupo se cuenta con la participación de empresas con un promedio de 10 a 20 trabajadores, que incorporan tecnología de vanguardia y se suscriben a patrones de formalidad, logrando una mejora sustancial frente al resto de unidades del mismo segmento (OIT 2008, 31-2).

1.2.3 De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

En apego a la realidad de las microempresas que se encuentran sujetas a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) su clasificación puede enmarcarse en tres grupos principales:

- Organizaciones del sector comunitario: aquí se encuentran las empresas constituidas por aquellos miembros que mantienen relaciones cercanas, creencias culturales afines o son parte del mismo entorno familiar ya sean estas comunidades, pueblos o nacionalidades que buscan ofrecer bienes, prestar servicios y fomentar un escenario productivo bajo principios de solidaridad y autogestión (EC 2011, art. 15).
- Organizaciones del sector asociativo: corresponde a unidades productivas que realizan las mismas actividades económicas o que forman parte complementaria para su funcionamiento de manera que logran seleccionar quienes serán los actores que participen mayoritariamente en su cadena de suministro para la venta de bienes o prestación de servicios (EC 2011, art. 18).

- Organizaciones del sector cooperativo: están comprendidas por aquellas sociedades constituidas para atender las necesidades de orden económico, social y cultural que comparten todos y cada uno de sus miembros, para ello su actuación estará suscrita a la participación democrática y propiedad conjunta de quienes lo conforman (EC 2011, art. 21). Dado el nivel de ingresos que caracteriza a las microempresas, para este grupo el segmento podrá dedicarse de manera exclusiva a cooperativas de producción, consumo y servicios, exceptuando las cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas de vivienda.

1.2.4 De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

A pesar de que el volumen de microempresas constituidas legalmente como sociedades es relativamente pequeño, la Super de Compañías realiza la clasificación de microempresas en dos grupos principales; de economía familiar y de economía no familiar. Sobre la primera categoría recaen aquellas personas o familias que registran más del 50% de la participación accionaria en sus actas de constitución, así como quienes en su calidad de representante legal registren al menos el 30% de participación accionaria y mantengan un vínculo directo con el resto de los miembros de la compañía. Para el resto de los casos, las microempresas serán incluidas en la segunda categoría (Camino y Bermúdez 2018, 6).

Bajo este contexto, es apropiado mencionar que la mayor parte de microempresas (89,1%) bajo el control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, desarrollan sus actividades productivas en apego al sistema de economía familiar, con pocos socios o accionistas, quienes se mantienen por largos períodos de tiempo y que presentan con frecuencia problemas de índole administrativa y financiera (Camino y Bermúdez 2018, 12).

1.2.5 De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2023, 16) por su parte, clasifica a las empresas de acuerdo a actividades macro como son: agricultura, manufactura, servicios, comercio, construcción, minas y canteras para ello se toma como población el número de empresas activas que hayan declarado en el último año su impuesto a la renta ante el Servicio de Rentas Internas, que hayan registrado de forma indistinta empleados al IESS o hayan registrado pagos en los sistemas que controla la administración tributaria.

La Corporación Financiera Nacional establece que las microempresas al igual que el resto de los segmentos podrán ser clasificados mediante el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) esto a razón de que sus actividades económicas pueden ser variadas y sumamente específicas (Chávez, Campuzano y Betancourt 2018, 251). Bajo este marco, el CIIU permite categorizar de manera estándar a las diferentes unidades de negocio independientemente de su objeto social sean estas relacionadas a una o varias actividades, no obstante, la actividad que prevalecerá será aquella de la que se obtenga mayores réditos económicos.

1.3 Importancia de las microempresas

Las microempresas constituyen una pieza fundamental en el tejido empresarial ecuatoriano, de hecho, su presencia marcada durante los últimos años se ha convertido en objeto de estudio tanto para instituciones públicas como para instituciones privadas que pretenden la creación de mecanismos de apoyo para asegurar su estabilidad, crecimiento y mayor participación productiva dentro de los diferentes segmentos de mercado¹.

“Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad” (Sumba y Santistevan 2018,1) sobre todo si se considera su contribución respecto a la generación de empleo, intercambio comercial, monetización de las operaciones y un constante apoyo en el crecimiento económico del país. De manera específica, la creación de microempresas también se ha convertido en un medio de soporte para todos los individuos que buscan ejercer de manera autónoma su profesión, sostener a sus familias y lograr la solvencia financiera esperada.

Bajo este mismo contexto, la presencia de estas unidades económicas se ha vuelto imprescindible porque suponen oportunidades para lograr independencia, generar mayores ingresos y encontrar un empleo remunerado, (Banco Interamericano de Desarrollo 2006, 18). De la misma forma, su participación también promueve la inclusión económica de los sectores marginados quienes a través de sus ideas de negocio logran hacerse presente mediante su oferta variada de bienes o servicios tradicionales los cuales al ser tratados de

¹ Para una revisión más completa, se sugiere revisar en este mismo documento, el apartado 3.2 *Industria Manufacturera en el Ecuador* donde se presenta la justificación económica que sostiene la importancia del sector.

manera adecuada tienen oportunidades de mejorar en términos de calidad, innovación y ventaja competitiva.

Ahora bien, en cuanto a la justificación económica que sostiene la importancia de las microempresas se tiene los resultados del Registro Estadístico de Empresas (INEC 2023, 16) en donde se encuentra que durante el año 2021 el número de microempresas pasó de 797.600 a 810.700 en el 2022, cifra que representa el 93,86% de la totalidad de unidades productivas a nivel nacional. Asimismo, es adecuado mencionar que estas empresas a pesar de sus limitaciones integran diferentes sectores económicos, son mucho más flexibles en cuanto a sus requerimientos de mano de obra y capital de operación lo que permite en conjunto una distribución más justa de la riqueza, fomento productivo y dinamización del consumo interno (FAEDPYME 2016, 7).

Para cerrar este tema, es necesario compartir el aporte de Bustamante y Cabrera (2017, 6) quienes aseguran que las microempresas a más de causar un impacto favorable en la sociedad debido a su contribución en el desarrollo sostenible, se encuentran vinculadas a los procesos inherentes de globalización económica, puesto que es innegable la necesidad recurrente de los mercados de contar cada vez con negocios flexibles que brinden la suficiente apertura a pequeños empresarios capaces de ejercer operaciones bajo sistemas sencillos, prácticos y funcionales.

1.4 Perfil del microempresario

Para iniciar es importante hacer referencia a la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD 2021) que define a los microempresarios como aquellas personas que mantienen un nivel de ingresos limitado en virtud de sus operaciones económicas basadas en la informalidad, que toman acciones independientes a la realidad de su negocio, condiciones del mercado y políticas de precios. En otras palabras, se definen como personas de escasa cualificación que realizan actividades económicas bajo un esquema de conocimiento empírico.

A diciembre de 2021 se contabilizaron en Ecuador alrededor de 4,99 millones de microempresarios de los cuales el 53,1% pertenecían al sector urbano y el 46,9% al sector rural. En cuanto al género el 57,6% correspondían a mujeres y el 42,4% restante a hombres. En lo que concierne a la instrucción formal se encontró que el 49,3% registraban en su formación un nivel de educación básico, un 40% habían cursado el bachillerato y tan solo el 10,7% contaban con educación de tercer nivel (RFD 2022, 2).

Ante este escenario es evidente la necesidad imperativa del segmento por encontrar medios de superación que permitan su crecimiento económico, desarrollo y posicionamiento en el mercado, así como mejor preparación de quienes administran el negocio.

Una vez que se ha abordado el perfil de los microempresarios a nivel país es válido complementar el aporte con las investigaciones realizadas en la ciudad objeto de estudio. Para ello se cuenta con un análisis de creatividad e innovación realizado durante el año 2020 a 180 microempresas de la ciudad de Riobamba en donde se encontró que la mayor parte de los gerentes-propietarios tenían como instrucción formal, títulos de bachiller, asimismo, más del 39% de los encuestados tenían empresas con antigüedad entre 0 a 3 años y más del 72% de las entidades operaban con menos de 10 empleados de los cuales todos incluido el representante legal no se encontraban capacitados ni contaban con delegación de funciones Esparza et al (2019, 321). Bajo este marco, es notable las deficiencias inherentes que caracterizan al microempresario y su dinámica operativa, por tanto, será necesario indagar si esta problemática constituye una de las aristas que ponen en riesgo eminente su estabilidad y posicionamiento en un entorno competitivo.

A pesar de las complejidades citadas anteriormente, los microempresarios en calidad de gerentes o propietarios depositan en sus pequeñas unidades productivas expectativas relacionadas con oportunidades en la generación de ingresos, independencia laboral, desarrollo profesional y crecimiento personal. En este sentido, un estudio realizado por la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME 2016, 27) señala que entre las principales motivaciones que impulsan a los microempresarios en el desarrollo de su propia empresa se encuentran: sus aspiraciones a futuro, capacidad de liderazgo, talento para competir y habilidades distintivas.

No obstante, en los párrafos subsecuentes se puede avizorar características mucho más específicas en cuanto a atributos relacionados con el género del propietario, edad y tendencias que influyen en su decisión de negocio. En cuanto al género, se destaca que las mujeres ven en su emprendimiento la posibilidad de ser independientes, ejercer su profesión y auto realizarse, en cambio, los hombres justifican su decisión en lograr mejores ingresos, ser sus propios jefes y continuar con la tradición familiar.

En lo que respecta a la edad los empresarios más jóvenes priorizan la creatividad, innovación, percepción a futuro y eficacia de sus actividades, contrario a los empresarios de

edad madura que aprecian sus habilidades administrativas, perseverancia y fortalezas competitivas. Finalmente, la decisión de incursionar en un determinado sector viene dado por sus intereses, profesión, independencia económica y experiencia en el área.

1.5 Debilidades estructurales de las microempresas

Mendoza, Macías y Parrales (2021, 321) en su estudio realizado sobre las microempresas durante el período 2015-2020, sostienen que estas unidades económicas en la mayoría de los casos mantienen un ciclo de vida que no supera más allá de los tres meses de antigüedad dado que surgen por necesidad y más no por oportunidad. A este respecto señalan como principal causa del problema la falta de innovación, más aún cuando es un factor clave para mantener la fidelización de los clientes, acaparar su nicho de mercado y alcanzar el desarrollo empresarial.

Chacha y Vizcaino (2020), concuerdan con el párrafo precedente y manifiestan que las microempresas, aunque generaron en el Ecuador más del 90% de lugares de trabajo durante el período 2013-2019 aún existe gran oferta laboral que no logra ser incorporada a las diferentes unidades económicas dado el crecimiento fluctuante de este segmento. Esto se debe principalmente a que el emprendedor ecuatoriano mantiene dificultades para incorporar modelos de gestión rentables, capaces de asegurar la permanencia del negocio.

Para ello se estima primordial en su quehacer productivo, la incorporación de asesoramiento financiero, definición de políticas empresariales y cambios sistémicos hacia la industrialización.

Un estudio desarrollado por Bermudez y Bravo (2019) comparte el enfoque citado anteriormente y añade que entre las variables significativas de alto impacto que inciden en el cierre prematuro de las microempresas se sitúan un bajo nivel de ventas, falta de inversión en capital fijo, ausencia de políticas para la recuperación de cartera, manejo inadecuado de endeudamiento y en general problemas de sostenibilidad en el tiempo. Dicho de otro modo, los autores consideran que un sistema de administración coherente con la realidad del negocio, propositivo, estratégico y visionario permite formular políticas financieras rentables, que incrementan ciertamente su crecimiento y permanencia en el tiempo.

Bajo esta misma premisa, Salas, Martínez y Chamba (2018), aseguran que la presencia de las microempresas a nivel local favorece el ingreso de las familias, no obstante,

su ciclo de vida se ve amenazado por las dificultades que se presentan para acceder a créditos bancarios, falta de capacitación de sus integrantes y de manera particular de los responsables del negocio. En cuanto al análisis económico-financiero que realizan, los informes son básicos y buscan generalmente la identificación de utilidades para ser distribuidas a conveniencia de sus propietarios. Bajo este esquema, es común encontrar la prestación de servicios externos de contaduría para el cumplimiento exclusivo de presentación de declaraciones, así como otras obligaciones exigibles que no van más allá de las estrictamente necesarias.

Solis et al. (2020) añade a la lista de conflictos otra necesidad importante de superar como lo es la escasa adopción de procesos tecnológicos en las microempresas como recurso generador de competitividad, en este sentido, el emprendimiento pierde valor cuando en su quehacer se niega la importancia de la innovación, transformación digital y automatización de los procesos. Un aspecto que recalcar para este segmento es la importancia de situar el servicio al cliente como eje central, brindar un valor agregado y liderar bajo un sistema de gestión apropiado, profesionalizado y colaborativo.

Finalmente, Esparza et al (2019, 321) corrobora la necesidad de encontrarse preparados y contar con los recursos necesarios para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado, por lo tanto, afirma que las MIPYMES deben ser cada vez más competitivas, productivas y dinámicas, en otras palabras, deben ofrecer productos de calidad, aplicar modelos de gestión eficientes y contar con talento humano capacitado que promueva ideas novedosas o alternativas de mejora continua.

1.6 Desafíos que enfrentan las microempresas

Uno de los inconvenientes más complejos de superar por parte de las microempresas corresponde a aquellos relacionados con la falta de financiamiento. Autores como Acuria, Barahona y Granoble (2021, 241) sostienen que el perfil económico de las microempresas suele ser sujeto a grandes cuestionamientos entorno a su capacidad de pago y riesgos de morosidad. Por este motivo, el prestatario tiene menor probabilidad de acceder a microcréditos y de hacerlo debe asumir altas tasas de interés, acompañado de garantías sobrevaloradas al monto del préstamo solicitado, generando brechas que los ubican en una situación desfavorable frente a las grandes empresas.

Bajo esta misma línea se encuentra la investigación de Cando Salcedo (2017,90) quien identifica que entre los principales problemas que restan competitividad a las microempresas se encuentra: la competencia desleal; mercados saturados, con poca diferenciación e iniciativa, situándolos en una constante lucha de precios; dificultades para acceder a créditos formales, promoviendo el financiamiento con terceros o endeudamiento familiar y escasa inversión en tecnología, dando lugar a una baja industrialización y automatización de los procesos.

Esta realidad la comparte gran parte de las provincias del territorio nacional. Para el caso de Chimborazo, la ciudad capital no es la excepción, de hecho, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial realizado por el Municipio de Riobamba para el período 2015-2030 asegura la necesidad inmediata de trabajar por los ejes productivos dado que dentro del componente económico:

Se “[...] identifica como principal problema, la falta de una política pública que impulse la inversión en el sector [...] para fomentar e implantar una zona industrial o a su vez pequeñas o microempresas que desarrolle el empleo y que utilice mano de obra local, a más de incentivar la asociatividad, uno de los problemas que se evidencia en el contexto es no contar con tecnificación y capacitación local [...]” (EC Municipio de Riobamba 2020, 32)

Bajo esta misma línea es menester indicar que el cantón Riobamba presenta por varios años deficiencias coyunturales en su marco de desarrollo económico a razón de problemas expresados en políticas de inversión deficientes, acceso a materia prima de baja calidad, ausencia de un parque industrial, escasa cualificación y altos niveles de desempleo. (EC Municipio de Riobamba 2020, 32)

2. Marco Legal

2.1 Normativa expedida a nivel nacional en favor de las microempresas

Constitución de la República del Ecuador

La norma suprema en el Ecuador establece dos artículos que amparan el tratamiento y la participación inclusiva de las microempresas. El primero corresponde al Art. 311 donde asegura que: “Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular

y solidaria” (EC 2008, art.311). Dicho de otro modo, el estado busca proteger los intereses de las unidades económicas vulnerables que conforman el sistema empresarial ecuatoriano.

El segundo artículo (EC 2008, art. 288) en cambio manifiesta que las compras públicas a más de acatar principios de igualdad, eficiencia, integridad y sostenibilidad deberán priorizar en sus procesos de adquisición aquellos bienes y servicios que pongan a disposición las entidades de economía popular y solidaria, así como los ofertados por los diferentes segmentos que integran las MIPYMES.

Contratación Pública

El estado a través de sus entes rectores y normas de gobierno ha establecido claramente un sistema inclusivo, de preferencia y apoyo para fomentar la participación de las microempresas en los diferentes procesos de contratación pública. Bajo esta premisa, La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en su Art. 9 señala que su sistema tiene por objeto entre otros “[...] Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley; [...]” (EC 2023, art. 9).

De igual forma el Art. 59.1 de la misma ley menciona la necesidad de promover ferias inclusivas en donde las entidades contratantes prevalezcan en su decisión de compra la oferta de bienes, servicios y ejecución de obras realizadas por productores independientes, agentes que pertenezcan a la economía popular y solidaria, así como artesanos y micro y pequeñas empresas.

Bajo este contexto, vale hacer referencia además el Art. 52 de la presente Ley que manifiesta de manera específica la contratación preferente que se deberá realizar hacia micro y pequeñas empresas al momento de iniciar procesos de adquisición bajo la modalidad de cotización y menor cuantía sean estos bienes o servicios excepto los que figuren como consultoría. Para ello, los proveedores interesados deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Proveedores (RUP) y no tener impedimento alguno para contratar con el sector público.

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, COPCI

Una de las normas con mayor jerarquía tiene que ver con la promulgación de los códigos regulatorios, por ello, es adecuado mencionar al COPCI que fue expedido con la intención de velar por los intereses de las diferentes industrias en sus actividades de producción, comercio, intercambio y consumo de forma indistinta al tamaño y sector al que pertenecen. Dicho esto, el Art. 5 de este marco normativo expresa que el rol del estado promueve la inversión productiva mediante:

[..] La aplicación de una política comercial que se encuentra presta a colaborar con los diferentes gestores del sistema productivo del país y de manera específica de quienes pertenecen al sistema de economía popular y solidaria, así como quienes conforman el segmento de las MIPYMES, con el fin de respaldar su modelo económico, el comercio justo y su participación estratégica en los mercados nacionales e internacionales. Bajo este mismo enfoque [..] su trabajo se basa en alcanzar mejoras de productividad que permitan su intervención económica a escala mundial siempre que cumplan con criterios de calidad y precios de oferta competitivos (EC 2021, art. 5)

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, MICEIP

En cuanto al trabajo liderado por este ministerio a través de la Subsecretaría de MIYPMES y Artesanías, el gobierno pone a disposición el RUM (Registro Único de MIPYMES) como herramienta de control que permite además de contabilizar y llevar un registro oficial de las entidades que forman parte de este universo, la acreditación de beneficios en cuanto a descuentos en el ARCSA para la certificación sanitaria; la obtención del 50% de descuento en tarifas administrativas del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) para la gestión de patentes y derechos de creación o propiedad intelectual, y ser parte de la elección preferencial en procesos de contratación pública (EC Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2021, 1).

2.2 Mecanismos de Apoyo instaurados a nivel nacional para las microempresas

Cabe destacar que un programa de apoyo financiero para las microempresas fue y continua siendo *Mi Primera Certificación a la Gestión de Micro y Pequeñas Empresas* a cargo del mismo ministerio, dando apertura a que los microempresarios dedicados a actividades de manufactura o producción logren la acreditación INEN una vez que hayan realizado los trámites administrativos correspondientes y demostrado satisfactoriamente el cumplimiento de los estándares de calidad en sus procesos de gestión empresarial (EC

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2017). De esta forma se permite mejorar su productividad, alcanzar ventajas comparativas e inclusive incursionar en el mercado extranjero.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) llevó a cabo un acuerdo interinstitucional con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) a finales del 2022 con el propósito de difundir conocimientos en gestión empresarial para diferentes emprendedores, trabajadores y migrantes domiciliados en el Ecuador toda vez que se fortalecen las competencias necesarias de los grupos más vulnerables para superar las brechas de informalidad y exclusión socioeconómica (OIT 2022, párr. 5-6). Cabe destacar que los instructores a cargo de los cursos ofertados se encuentran cualificados para dar soporte y asesoría en la creación de pequeños negocios, favoreciendo de manera directa la institución de un mayor número de microempresas.

Sistema Financiero Público Ecuatoriano

Bajo el principio de que el sistema financiero público tiene la responsabilidad de velar por el acceso a créditos para los grupos menos favorecidos, es obligación del estado fomentar la productividad y el comercio justo en concordancia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y la activación económica inclusiva (EC 2008, art. 310), sobre este marco normativo, el gobierno a través de sus Instituciones Financieras como Ban Ecuador pone a disposición de las microempresas planes de financiamiento que garanticen el acceso igualitario para los diferentes grupos de interés.

Desde el año 2022 se encuentra en vigencia el denominado “crédito de las oportunidades” que fue diseñado para los microempresarios con un volumen de ventas de hasta \$20.000 anuales, con el objetivo de brindar ayuda financiera a pequeños productores que requieren de un capital de trabajo para solventar las exigencias inherentes a su giro de negocio. En resumidas cuentas, este programa permite acceder a créditos que oscilan entre \$500 hasta \$5000 con una tasa de interés del 1% anual y por un plazo de hasta 30 años, cabe mencionar que como parte de esta ayuda se aplica la exención de presentar un garante siempre que el monto solicitado no supere los \$3.000,00 (BanEcuador 2022, párr. 1-2).

2.3 Normativa expedida en la ciudad de Riobamba a favor de las microempresas

En cuanto a uno de los trabajos dirigidos por la administración seccional del cantón Riobamba es clave hacer mención a la *Ordenanza para el Fomento, Desarrollo y Fortalecimiento del Emprendimiento, la Economía Popular Solidaria, y el Comercio Justo en el Cantón Riobamba*, que exhorta a la creación de un marco normativo a favor de unidades productivas pertenecientes al sector asociativo, comunitario y cooperativista, así como emprendimientos y pequeños negocios que buscan participar en el mercado local bajo principios de igualdad social, desarrollo sostenible y participación ciudadana responsable (EC GAD Municipal Riobamba 2022, 5).

En lo concerniente a empresas de manufactura, la ordenanza sostiene el compromiso de las autoridades que conforman el comité local de comercio justo en asegurar un plan de incentivos expresado en beneficios de orden técnico, mediante la asesoría directa en su gestión empresarial; beneficios de carácter económico, en lo que respecta a descuentos en el cobro de patentes municipales y beneficios de índole comercial como el acceso a publicidad por medios locales y la concesión de permisos para formar parte de ferias locales y centros populares de la ciudad (EC GAD Municipal Riobamba 2022, 15-6).

La formulación y puesta en marcha de esta propuesta constituye una ventaja directa para los diferentes microempresarios, más aún para los pertenecientes al sector primario dado que los pequeños productores que incluyan en su quehacer operativo sistemas agroecológicos responsables con el medio ambiente y la sociedad serán acreedores a presentar, promocionar y comercializar en espacios públicos regulados su distinta gama de productos.

2.4 Proyectos reconocidos a favor de las microempresas de la ciudad de Riobamba

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba realizó durante el año 2021 un acuerdo estratégico con organismos internacionales de apoyo económico para el crecimiento, como lo es la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación Maquita que cuenta con el respaldo de la Organización no Gubernamental para el Desarrollo “Manos Unidas” su programa en contexto buscaba garantizar la dotación de insumos o materia prima necesaria para viabilizar las operaciones productivas de los sectores pertenecientes a la economía popular y solidaria, nuevos

emprendimientos y en general entidades que mantienen una cadena de valor sostenible como eje rector para lograr el comercio justo y responsable (EC Municipio de Riobamba 2021, 1)

Instaurar un plan de trabajo articulado por parte de las autoridades del gobierno local en paralelo al respaldo de la academia, entidades de apoyo al sector de microempresas y el mismo sector productivo permitiría forjar relaciones sólidas que promuevan la sostenibilidad de unidades económicas vulnerables.

En la ciudad de Riobamba, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ha convertido en un actor proactivo que colabora en proyectos de Comercio Justo, por lo tanto, a través de sus unidades académicas y administrativas facilita programas de capacitación para fortalecer las competencias técnicas que requieren los microempresarios para administrar su negocio priorizando políticas de un trabajo digno, así como la obtención de márgenes de rentabilidad justos y solidarios.

En cuanto a proyectos que han logrado materializarse durante los últimos años se encuentran las Ferias Móviles y Ferias de Emprendimiento que están a cargo de la logística por parte del Municipio, como estrategias que permiten la difusión, comercialización y venta de productos ofertados por diferentes microempresarios y actores de la Economía Popular y Solidaria. La ubicación en stands y en áreas de gran concurrencia permiten un mayor alcance y reconocimiento a los beneficiarios del proyecto.

En contraste al trabajo de estas entidades, se encuentra la Cámara de Comercio de Riobamba y la Cámara de Comercio de la Pequeña Industria que a pesar de tener como misión brindar apoyo a sectores económicos vulnerables, no mantienen un plan de trabajo a favor del segmento de microempresas, tal es el caso que mediante la visita formal a cada organización se manifestó no tener un registro actualizado del número de entidades que forman parte del polígono productivo, el trabajo se realiza a medio tiempo y los temas de trabajo no son socializados en la urbe denotando una intervención silenciosa que se realiza únicamente bajo criterios de los miembros directivos.

3. Marco Referencial

3.1 Antecedentes Históricos de la ciudad de Riobamba

La ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, se encuentra en la zona sierra centro del Ecuador. Debido a su localización, es un lugar de tránsito que conecta el norte con el austro y la costa con la Amazonía. Su posición geográfica la ubica en el norte de la provincia lo que permite su cercanía a cordilleras y volcanes imponentes de ciudades conexas (EC Municipio de Riobamba 2020, 22). En cuanto a su densidad demográfica, se destaca por contar con el mayor volumen de población urbana y rural domiciliada en el territorio. De acuerdo con el Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes, la ciudad San Pedro de Riobamba cuenta aproximadamente con 264.000 habitantes (GTRM 2022, 1).

Asimismo, está distribuida en 5 parroquias urbanas y 11 parroquias rurales, estas últimas se conforman por una red de comunidades locales. Respecto a las sedes de gobierno con mayor relevancia cuenta con la presencia de la Gobernación de la Provincia, La Prefectura y el Gobierno Autónomo Descentralizado.



Figura 1. Ciudad de Riobamba, ubicación geográfica desde la herramienta de geolocalización Imagen de Google Maps, 2023.

3.1.1 Tejido Productivo Empresarial

La denominada *ciudad bonita* mantiene una actividad económica en la que se destaca el sector del comercio tanto al por mayor como al por menor. En virtud de su ubicación geográfica y las bondades propias de su territorio existe gran presencia de la agricultura y ganadería haciéndola merecedora de reconocimiento en el sector económico primario. No obstante, en contraste a ello, sus problemas de industrialización y encadenamiento productivo restan competitividad al sector manufacturero, más aún cuando existe la ausencia de un parque industrial, escaso trabajo colaborativo entre empresarios, falta de organización de las distintas cámaras y deficiente incorporación tecnológica en sus procesos (EC Municipio de Riobamba 2020, 22).

Durante el último censo económico desarrollado en el año 2010, se conoció que la urbe contaba con un total de 12.474 establecimientos económicos los cuales generaban 1.209 millones de dólares en ventas anuales y la creación de 41.122 fuentes de empleo directo. En cuanto al sector manufacturero se asegura que la ciudad de Riobamba destaca en la fabricación de prendas de vestir y productos de panadería (INEC 2011, 19).

Continuando con el análisis, las empresas riobambeñas dedicadas a la manufactura reportaron en el año 2010 un promedio de ventas anuales de 105 millones de dólares, de un total de 1.032 establecimientos registrados en el municipio de la ciudad. Se debe prestar importante consideración a la distinción existente entre el tipo de empresas que predominan por cantidad versus a las principales industrias que prevalecen por el nivel de ingresos.

Sobre el primer grupo se conoce que las industrias manufactureras que se instalan con mayor frecuencia corresponden a las fábricas de prendas de vestir, panaderías, empresas de productos metálicos y fábricas dedicadas a la elaboración de muebles. Por el contrario, las principales industrias que resaltan por su volumen de ventas están vinculadas con la fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; fabricación de cemento y cal; elaboración de productos de panadería, conservación de carne y fabricación de prendas de vestir (INEC 2011, 21).

Las variables de negocio que inciden de forma clave en las decisiones empresariales y la prospectiva de las industrias pertenecientes al segundo sector son de ámbito económico, administrativo y productivo. En este sentido, se conoce que más del 60% de las empresas manufactureras encuestadas durante el año 2010 habrían confirmado su necesidad recurrente

de financiamiento; aproximadamente el 87% se encontraba inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), tan solo el 3,53% habrían destinado un presupuesto para gastos en programas de capacitación, un 1,57% habría establecido un porcentaje para gastos de investigación y desarrollo y en conjunto toda la población habría invertido \$130.371 en la adquisición de activos fijos para el desarrollo de sus actividades productivas (INEC 2011, 22).

Un tema que se debe abordar corresponde a la existencia de parques industriales como un espacio estratégico que permite la instalación segura de diferentes fábricas y empresas que requieren el uso de suelo regulado para el desarrollo de sus actividades económicas. La creación de estos polígonos cuenta con la infraestructura adecuada para la dotación de servicios de energía eléctrica, tratamiento de aguas residuales, redes de agua potable y sistemas de conectividad para teléfono e internet (Oviedo Pérez y Velastegui Mazón 2022, 29)

A pesar de que la ciudad de Riobamba aprobó la creación de un parque industrial en el año de 1979 para el asentamiento legal de distintas industrias productivas lo cierto es que su objetivo no llegó a cumplirse, dada la falta de inversión de los empresarios, la subutilización de la infraestructura física, escasa definición de políticas públicas y deficiente regulación en la urbe. En la actualidad las acciones de la planta industrial se deben mayoritariamente al sector privado, el crecimiento urbano sin control ha restado autonomía territorial y dada la cercanía de viviendas colindantes a la zona, el sector se ha convertido en un espacio habitable lo que desencadena un riesgo latente en el ámbito social, económico y ambiental (Velarde y Yánez 2021, 2).

El problema central del cinturón industrial de la ciudad es que carece de un marco normativo de apoyo que faculte su administración y funcionamiento, llegando a ser vista por la propia ciudadanía como otra zona común para la construcción de viviendas. Todo esto se resume en los graves problemas que presenta la ciudad para alcanzar ventajas competitivas, fomentar el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida para sus habitantes.

Aun cuando el escenario actual de la ciudad no es prometedor, la industria manufacturera demuestra lo contrario. Un estudio sectorial realizado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros sobre el panorama de la industria manufacturera en el Ecuador durante el período 2013-2017 asegura que: “[d]entro de las ciudades más

representativas de este sector, se encuentran: Guayaquil, Quito, Eloy Alfaro, Cuenca y Riobamba. Las cuales representaron en promedio el 89% del total de ganancias reportadas anualmente por el sector” (EC Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2018, 42)

3.2 Industria manufacturera en Ecuador

3.2.1 Aporte en el Producto Interno Bruto (PIB)

El boletín de cifras productivas desarrollado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCIP) afirmó que de enero a septiembre de 2022 las ventas netas del sector manufacturero alcanzaron un valor de 25.390 millones de dólares lo que significó un incremento del 16,10% más que el año 2021 (EC MPCIP 2023, 22). Este comportamiento favorable con la realidad del sector confirma el apoyo sustancial de sus actividades en relación al PIB nacional, puesto que durante el año 2022 se pudo evidenciar que el 11% de su composición global correspondía al aporte realizado por las industrias manufactureras (EC MPCIP 2023, 22).

Para el caso particular de la ciudad de Riobamba de acuerdo con la última información suministrada por el Banco Central del Ecuador (2007) sobre el valor agregado bruto cantonal, se pudo conocer que las actividades de manufactura en la urbe alcanzaron un total de \$65.832.000. No obstante, desde el año 2008 hacia adelante la entidad cambió de metodología reemplazando los agregados cantonales por agregados provinciales, es así que de acuerdo a un reporte realizado en el año 2020 se pudo conocer que en Chimborazo el sector de manufactura alcanzó un total de \$190.004.000 producto de la venta de bienes y servicios finales (EC Banco Central del Ecuador 2023, párr.1).



Figura 2. Valor Agregado Bruto, consulta del VAB de la provincia de Chimborazo del año 2020. Imagen del Banco Central del Ecuador.

Si se toma como referencia el agregado provincial de Chimborazo durante el año 2020 y el VAB (valor agregado bruto) del sector de manufactura a nivel nacional que en el mismo período reportó un valor de \$7.933.500.000 se puede determinar que la participación de la provincia representa el 2,39% respecto a la producción global que presenta el sector (EC Banco Central del Ecuador 2022).

3.2.2 Personal empleado por las industrias de manufactura

Tomando como referencia que el número de microempresas dedicadas a la manufactura registró durante el año 2021 una totalidad de 146.209 establecimientos, es decir, que logró un incremento del 11,5% más respecto al año 2020. Su aporte con la creación de fuentes empleo también fue significativa, se conoce que el sector hasta octubre del 2022 mantuvo al 48,3% de la fuerza de trabajo en condiciones de empleo adecuado, favoreciendo que el personal cuente con seguro social, cumpla su jornada laboral de 8 horas diarias y perciba al menos un salario básico unificado (EC MPCIP 2023, 22).

Bajo esta misma línea, un estudio desarrollado por el Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar asegura que a nivel nacional las microempresas durante el año 2019 registraron un total de 757.275 empleos (UASB 2019, 3) demostrando su

influencia positiva en la participación del mercado laboral. Cabe destacar que esta tendencia favorable ha logrado permanecer en el tiempo. Tal es el caso que a pesar de la crisis sanitaria que afectó notablemente a los diferentes sectores productivos. Las plazas de empleo registrados por las microempresas en el año 2021 pasaron de 686.996 a 711.772 en el año 2022 (INEC 2023, 23).

Para el caso específico de la ciudad de Riobamba, esta localidad se encuentra dentro del ranking de las 20 ciudades que generan empleo significativo para el sector de manufactura. Tal es el caso, que tan solo con una muestra de 26 industrias que presentaron durante el año 2017 sus estados financieros ante la Super de Compañías se logró constatar su contribución en el 0,5% de empleos de todo el sector, así como su participación importante en las utilidades generadas dentro de los mercados intensivos de energía y recursos naturales (EC Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2018, 77).

3.2.3 Contribución en la recaudación de impuestos

El Servicio de Rentas Internas (SRI) mencionó que durante el año 2022 se registró un incremento significativo en la recaudación de impuestos como resultado de la reactivación económica tras la finalización de las medidas interpuestas para superar la emergencia sanitaria del COVID-19 (SRI 2022, 6). En general, todos los sectores económicos presentan una variación anual positiva, a excepción del segmento dedicado a la información y comunicación puesto que por el retorno a la presencialidad la demanda de estos servicios sufrió un notable descenso (6).

Tabla 1
Recaudación de impuestos según la actividad económica
Expresado en millones de dólares

SECTOR	Recaudación Ene-Dic 2021	Recaudación Ene-Dic 2022	Variación Nominal	Variación Relativa
COMERCIO	4.007	4.642	635	15,90%
FINANCIERAS Y SEGUROS	2.486	2.799	313	12,60%
MANUFACTURERAS	2.319	2.627	308	13,30%
MINAS Y CANTERAS	1.207	2.262	1.055	87,30%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	569	778	209	36,90%
ACTIVIDADES PROFESIONALES	482	649	167	34,60%
AGRICULTURA	471	644	173	36,70%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	662	541	-121	-18,30%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	318	382	64	20,10%
ACTIVIDADES DE SALUD	255	288	33	12,90%
CONSTRUCCIÓN	240	279	39	16,00%
INMOBILIARIAS	163	244	81	49,60%
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	157	202	45	28,70%
ENSEÑANZA	120	170	50	42,60%
SERVICIOS	151	169	18	11,90%
OTRAS ACTIVIDADES	369	487	118	31,90%
TOTAL, RECAUDADO	13.976	17.164	3.188	22,80%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2023)

Elaboración propia

En la tabla número 1 se puede apreciar que la contribución fiscal por parte de las industrias manufactureras presentó un incremento positivo durante el año 2022 del 13,30% anual frente a los resultados del 2021 lo que denota su importante participación en el cumplimiento de obligaciones tributarias a nivel país, más aún si se considera el lugar (tercer puesto) que ocupa con relación al resto de sectores económicos.

De manera específica, se conoce que la recaudación del impuesto a la renta en la ciudad de Riobamba alcanzó durante el año 2022 un valor de \$25.986.660, mientras que en cuanto al monto recaudado por impuesto al valor agregado se supo que durante el mismo período se alcanzó un total de \$ 41.223.917 (SRI 2022).

Capítulo segundo

Marco metodológico

1. Tipo de estudio

La investigación aplicada es de tipo descriptiva, Villanueva (2022, 22) la define como aquella que consiste en describir los elementos que se derivan del objeto de investigación y como se enlazan entre sí, para ello se apoya en encuestas, entrevistas, informes estadísticos y análisis de casos.

Para el efecto, en el presente estudio se expone el análisis de resultados vinculados a las diferentes variables objeto de investigación. Esto es que, de forma consecuente a los métodos utilizados para el diagnóstico situacional, se pone a disposición del lector un marco de resultados acompañado de una reflexión crítica que facilita su comprensión.

Entre los temas que más se destacan a nivel interno se encuentran: la caracterización económica-financiera del sector de microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba, implementación de sistemas tecnológicos, la definición de procesos productivos, políticas internas, estrategias de ventas, así como el perfil profesional de su grupo de empleados.

Mientras que, en lo concerniente a los resultados que describen el contexto del grupo manufacturero se encuentran: la opinión de los microempresarios entorno a oportunidades de financiamiento, amenazas latentes, cuestionamientos sobre políticas públicas de apoyo, así como facilidades en cuanto a participación en ferias inclusivas y procesos de contratación pública.

Análisis PESTEL

Para el análisis de los factores externos de las entidades sujetas a la investigación se considera como marco de referencia el Análisis PESTEL, puesto que este enfoque muestra especial atención al entorno empresarial, bajo la concepción de un escenario en el que intervienen actores, condiciones y actuaciones sobre los cuales no existe un control ni la intervención deseada, por tanto, enfatiza la necesidad recurrente que tienen las empresas de

encontrarse preparadas para prevenir o en su defecto mitigar los impactos negativos de los agentes externos. A continuación, se presenta un breve resumen esquemático del modelo PESTEL.

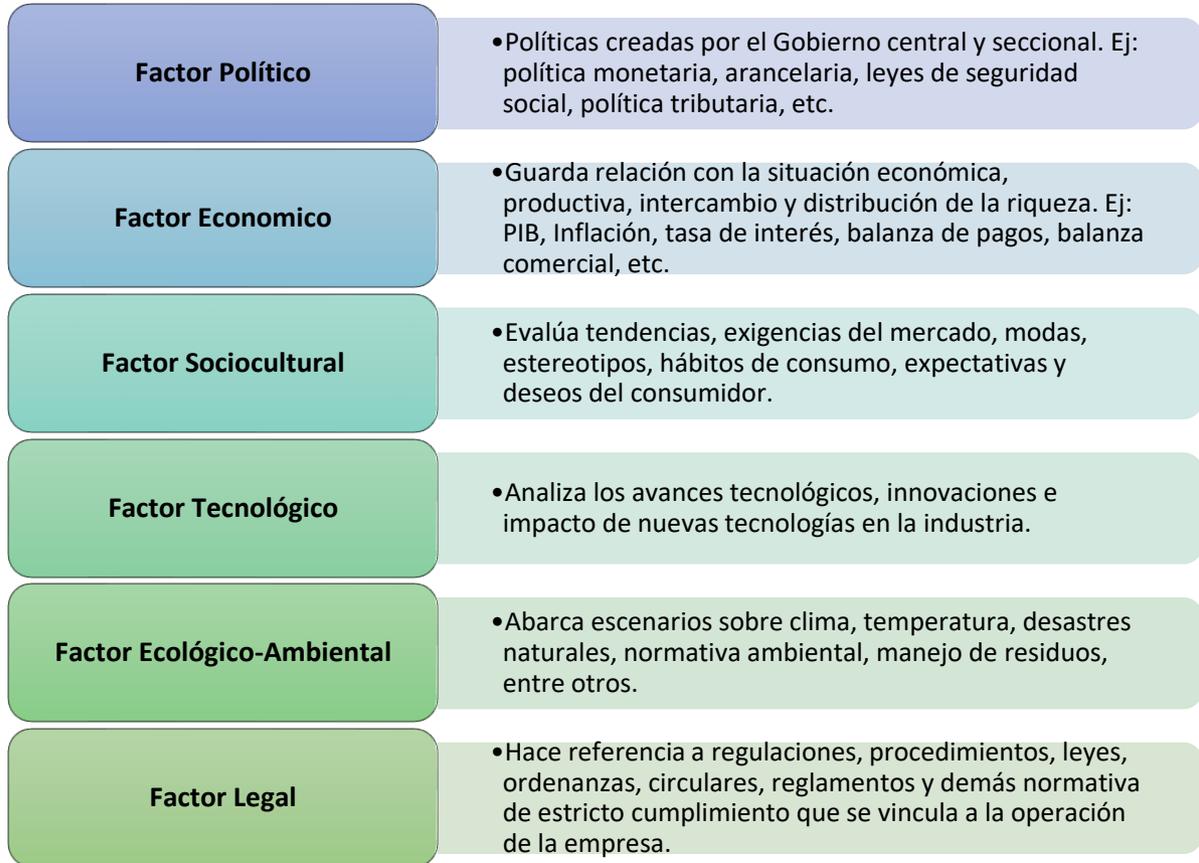


Figura 3. Análisis PESTEL, marco de referencia para el análisis de factores externos a la organización. Gráfico adaptado del contenido expuesto por (Benítez et al 2021, 11)

Cadena de Valor

Por otro lado, en cuanto a una base teórica que permita explorar los procesos internos de orden primario y secundario vinculantes entre sí para la dinámica efectiva de las distintas operaciones, es conveniente tomar como referencia la Cadena de Valor de Michael Porter que define las actividades cruciales en la creación de bienes y/o servicios en sintonía con las operaciones complementarias que guardan apego con las actividades administrativas, financieras, de planeación y mejora continua. En el siguiente gráfico se encuentra representado los componentes de la cadena de valor.



Figura 4. Cadena de Valor de Michael Porter, actividades primarias y secundarias. Contenido tomado de (Benítez et al. 2021, 45)

2. Método de Investigación

El método que sustenta la investigación es de carácter inductivo, es decir, que a partir del análisis detallado de las diferentes variables que inciden en la situación real de los microempresarios dedicados a actividades de manufactura, se logró precisar en ideas macro la generalización de oportunidades y problemas recurrentes que caracterizan al sector dentro de la urbe. Para ello se buscó realizar de forma apropiada la desagregación de preguntas conformadas en categorías de orden económico, organizacional, productivo y político para agrupar los resultados, facilitar su revisión y concretar los hallazgos en conclusiones significativas.

3. Técnicas de Investigación

Bajo el principio básico de la necesidad inherente de todo investigador en utilizar técnicas que permitan el levantamiento de información primaria para sustentar la validez de los resultados, así como de los principales hallazgos del fenómeno de estudio, se contó con el apoyo de las siguientes técnicas:

- *Encuestas*: fueron realizadas a los gerentes-propietarios de las diferentes unidades productivas consideradas dentro de la muestra de estudio. Para ello, se realizó una visita in situ dentro de las instalaciones de la empresa previa cita acordada con el

encuestado. Todas las preguntas elaboradas fueron de índole cerrada para facilitar su análisis e interpretación, no obstante, se realizó una excepción con dos de ellas en donde se permite la respuesta abierta de los encuestados para profundizar el alcance y verificación de la información.

- *Entrevistas:* las entrevistas que se desarrollaron fueron de carácter estructuradas, esto es, que se diseñó un guion con preguntas previamente establecidas para aplicar de manera uniforme a todos los entrevistados el mismo criterio de investigación. No obstante, es adecuado mencionar que se formularon dos cuestionarios independientes debido a que los entrevistados fueron segmentados en dos grupos. El primero fue direccionado a los microempresarios mientras que el segundo a entidades autónomas que comparten su percepción global respecto al problema de estudio.

Previo a la definición del número de entrevistas a ser realizadas se tomó como referencia que:

la base de variables está prácticamente predefinida por el marco teórico y son puntos concretos para caracterizar un tema; [la investigación] no tiene una perspectiva de desarrollo de teoría sino de comprensión de un fenómeno; la estrategia de muestreo es flexible, sustentada en opinión de expertos [...]. Por lo anterior, las características se acercan más a tener una saturación por códigos [es decir, por variables] que, de acuerdo con Hennink, Kaiser y Marconi (2017), significa que es posible una muestra con 9 entrevistas (Hidalgo 2020, 56).

Dicho esto, se decidió aplicar (11) entrevistas considerando para su desagregación los resultados del último censo económico realizado por el INEC en la ciudad de Riobamba, en donde se detalla que las principales industrias manufactureras por cantidad de establecimientos y plazas de empleo generadas son las siguientes:

1. Fabricación de prendas de vestir
2. Elaboración de productos de panadería
3. Fabricación de productos metálicos
4. Fabricación de muebles

Bajo esta categorización, se aplicaron dos entrevistas por cada tipo de industria y las tres restantes a un representante del Municipio de Riobamba, a un Catedrático Universitario de la asignatura de Emprendimientos en la ESPOCH y a un delegado del Comité de Comercio Justo de la ciudad de Riobamba, todo esto con el fin de aclarar y profundizar la información obtenida en las encuestas.

3.1 Variables de la investigación

Para el diseño de la encuesta y entrevista se tomó en consideración el planteamiento de variables que guardan apego con la realidad del contexto y situación interna de las organizaciones. En las siguientes tablas se ilustra de forma separada cada una de ellas.

Tabla 2
Variables para el análisis interno

	Variable	Dimensión
Análisis Interno	Administración General	Planificación Control de utilidades Políticas de cobranza
	Recursos Humanos	Política de reclutamiento y selección del personal División de funciones Perfil profesional Rotación del personal
	Sistemas Tecnológicos	Sistema de inventarios Sistema contable
	Abastecimiento / Adquisiciones	Planificación de compras Relación con los proveedores
	Medio Ambiente	Gestión de residuos Prácticas de cuidado medioambiental
	Producción	Procesos claros y bien definidos Máquinas / tecnología para la producción
	Mercadeo y Ventas	Marketing y publicidad Stock disponible para la venta Canales de distribución (propios y/o a través de terceros)

Fuente y elaboración propias

Tabla 3
VARIABLES CONSIDERADAS PARA EL ANÁLISIS EXTERNO

	Variable	Dimensión
Análisis Externo	Factor político	Políticas públicas favorables (beneficios) Incertidumbre Política
	Factor económico	Acceso a créditos formales Régimen RIMPE Perspectivas de estabilidad económica
	Factor sociocultural	Requerimientos de los clientes Tipo de clientes
	Factor tecnológico	Percepción de la innovación tecnológica
	Factor ecológico	Regulaciones ambientales
	Factor legal	Permisos de funcionamiento Contratación Pública

Fuente y elaboración propias

4. Diseño de la Investigación

El arquetipo que conduce el marco de referencia para desarrollar la investigación corresponde al Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS), este modelo establece un patrón secuencial que inicia con la recolección e interpretación de datos cuantitativos para a posterior recoger y analizar datos cualitativos. En otras palabras, este sistema funciona debido a un enfoque mixto que se complementa uno del otro, tal es el caso, que los resultados de la primera etapa definen el alcance y necesidades de información de la segunda etapa (Hernández, Fernández y Baptista 2014, 554).

Una vez finalizado el proceso de análisis mixto el investigador se encuentra en la capacidad de realizar un *feedback* para el reconocimiento de hallazgos y resultados importantes. A continuación, podrá encontrar la representación esquemática del modelo en cuestión.

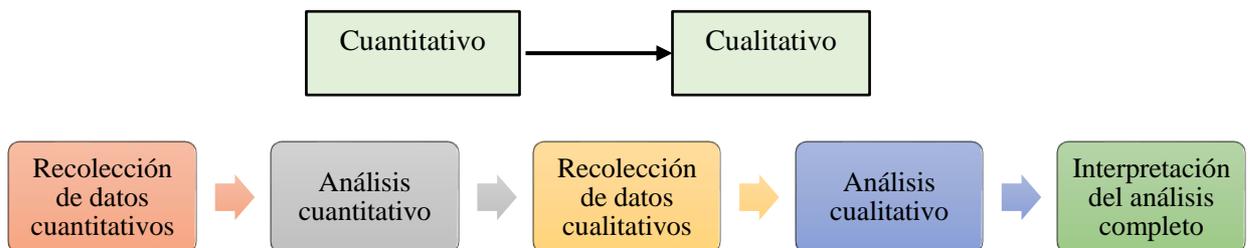


Figura 5. Esquema resumen sobre el Diseño DEXPLIS.

Adaptado de (Hernández, Fernández y Baptista 2014)

5. Población

La población del objeto de estudio, de acuerdo a la información suministrada por el Servicio de Rentas 2022 en formato Excel registra que en la ciudad de Riobamba existen 2960 microempresas manufactureras, en este sentido, se presenta una tabla con la desagregación por grupo económico.

Tabla 4
Clasificación de microempresas de manufactura de la ciudad de Riobamba por grupo económico

Grupo CIU	Actividad Económica	Total de Empresas
C10	Elaboración de Productos Alimenticios	590
C11	Elaboración de bebidas	57
C13	Fabricación de productos textiles	125
C14	Fabricación de prendas de vestir	732
C15	Fabricación de cueros y productos conexos	16
C16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.	203
C17	Fabricación de papel y de productos de papel	7
C18	Impresión y reproducción de grabaciones	196
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos	48
C21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.	2
C22	Fabricación de productos de caucho y plástico.	10
C23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	157
C24	Fabricación de metales comunes	10
C25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	180
C26	Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica	40
C27	Fabricación de equipo electrónico	10
C28	Fabricación de maquinaria y equipo	34
C29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.	7
C31	Fabricación de muebles	265
C32	Otras industrias manufactureras	111
C33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	160
Total		2960

Fuente: Base de datos proporcionada por el Servicio de Rentas Internas
Elaboración propia

Es menester aclarar que, para mantener la uniformidad de información en la aplicación de encuestas, entrevistas y en función de la relevancia económica, se eligieron las cuatro categorías más significativas de la población, esto es: elaboración de productos alimenticios; fabricación de prendas de vestir; fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo y; fabricación de muebles. Por tanto, se trabajó con un universo total de 1767 microempresas.

6. Muestra

Previo a la selección de la muestra se acudió a la revisión bibliográfica para definir de forma motivada la decisión del investigador para delimitar el tamaño de la muestra, es así que tal como señala Hernández, Fernández y Baptista para el muestreo mixto se debe reflexionar en dos cuestiones. La primera es que la forma tradicional de elegir la muestra obedece a un contexto cuanti-cualitativo asociado de forma interdependiente y la segunda es que en determinadas circunstancias las decisiones de muestreo se deben a temas de oportunidad, existencia de recursos y tiempo (2014, 567).

Por consiguiente, es preciso aclarar que por el volumen de la población y las limitaciones propias que se derivan de ella, la fórmula de muestreo que se utilizó fue la de Murray y Larry (2005) en donde para el nivel de confianza se optó por trabajar con el 90% con un margen de error del 5%, teniéndose los siguientes resultados.

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

$$n = \frac{(1767) * 1,645^2 * (0,5) * (0,5)}{0,05^2 (1767) + 1,645^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{1195,38654}{4.4175 + 0.67650625}$$

n = 236 encuestas

n = muestra

N = población de estudio

z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

p = probabilidad de que ocurra el evento con éxito

q = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

e = error aceptado

7. Fuentes de Información Secundarias

Se realizó una revisión sistemática, ordenada y oportuna en el buscador de Google Académico, metabuscador Lib Steps, en sistemas de información como Latindex, bibliotecas electrónicas e investigaciones que proveen instituciones de gobierno para extraer información relevante que permitiera contextualizar el escenario actual de las microempresas del sector manufacturero tanto a nivel nacional como a nivel local.

En cuanto a la base que sostiene la vigencia de información se procuró recurrir aquella proveniente de los últimos cinco años, con excepción de aquellas fuentes históricas que no se hayan actualizado, pero sean capaces de afianzar la investigación. Entre los recursos más utilizados se tienen los boletines, informes, estudios y análisis de los siguientes autores:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Ministerio de Industrias, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Municipio de Riobamba

Capítulo tercero

Análisis e interpretación de resultados

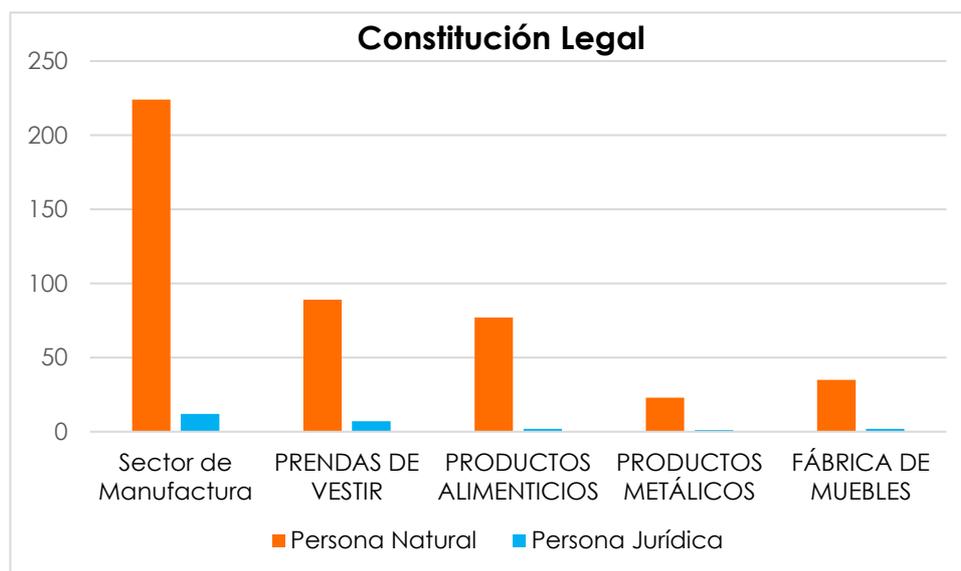


Figura 6. Constitución Legal de las Microempresas Manufactureras de la ciudad de Riobamba

Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

Las microempresas que conformaron parte íntegra de la encuesta presentan en su mayoría, esto es el 95%, la constitución legal bajo la figura de persona natural, es decir, son aquellos negocios administrados por un gerente-propietario que toma decisiones bajo su cuenta y riesgo propio. En contraste a ello, tan solo el 5% restante reportó su operación como persona jurídica, compuesta principalmente por compañías de responsabilidad limitada y asociaciones pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria.

Para una apreciación específica, se presentan los resultados por tipo de industria, es así que se puede observar que el subsector *prendas de vestir* es el que registra mayor representatividad en personería jurídica, mientras que el resto cuenta con proporciones ínfimas que descartan significancia respecto a una constitución legal como sociedad. Esto se debe principalmente a que las microempresas productivas de confección de ropa se agrupan bajo la figura de asociaciones que operan en beneficio de todos y cada uno de sus miembros.

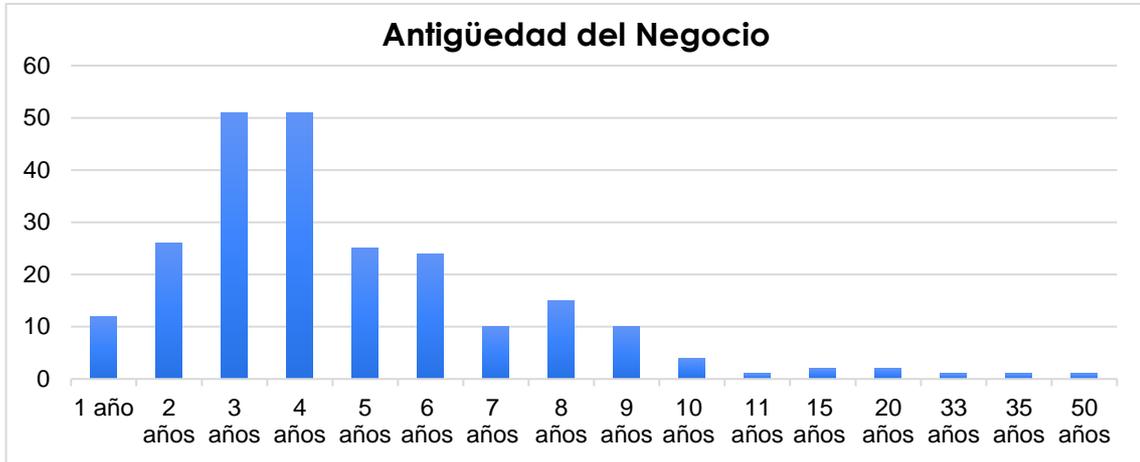


Figura 7. Antigüedad del sector de microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

A nivel macro se puede constatar que las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba presentan en su mayoría una permanencia de negocio de 3 a 4 años, esto permite inferir que son relativamente nuevas, puesto que a medida que se incrementa el número de años la tendencia en los resultados disminuye exponencialmente.

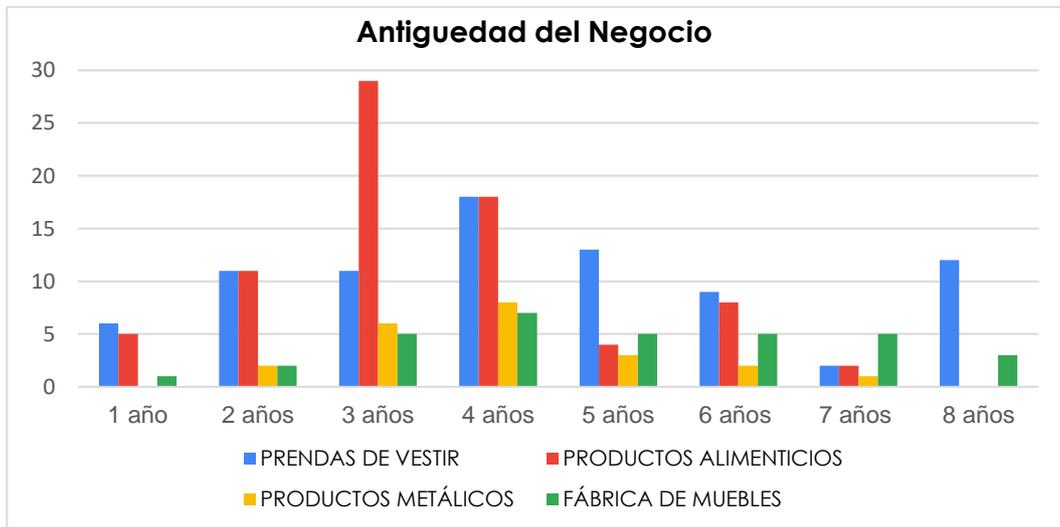


Figura 8. Antigüedad del negocio según el tipo de industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

La gráfica que antecede ilustra de forma clara la variabilidad de resultados que presenta cada tipo de industria. No obstante, se logra constatar que las microempresas de productos alimenticios en su mayoría se encuentran operando entre 3 a 4 años en el mercado. Las unidades productivas de confección de ropa muestran una tendencia de operación entre

4 a 5 años. Mientras que las fábricas de muebles mantienen una presencia superior durante los 4 años de funcionamiento al igual que sucede con las microempresas de productos metálicos.

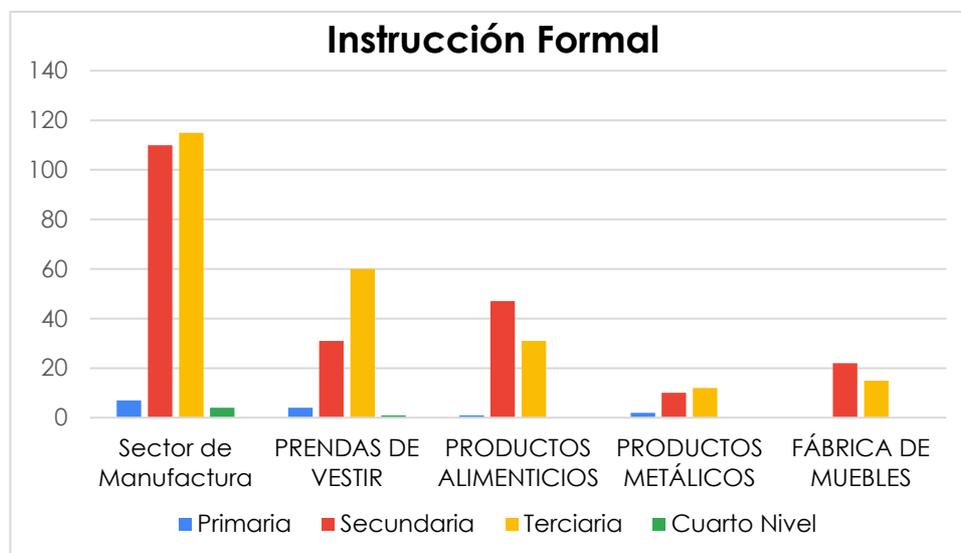


Figura 9. Instrucción formal por sector e industria de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba

Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

A nivel global se puede inferir que los gerentes o representantes que se encuentran administrando las microempresas registran mayoritariamente en su formación profesional la instrucción de tercer nivel y bachillerato, en contraste a ello la minoría se encuentra dada en los niveles de primaria y cuarto nivel. Situación que permite deducir que un porcentaje significativo de profesionales con educación de tercer nivel se incorporan al mercado laboral bajo sus propios emprendimientos e ideas de negocio.

La distribución por industria permite corroborar los resultados macro, no obstante, se puede verificar que aún existen en las microempresas de *productos metálicos* y de *prendas de vestir*, la presencia de negocios administrados por personas con educación primaria que realizan trabajos de forma rudimentaria, basado en la experiencia y con escasa implementación tecnológica.

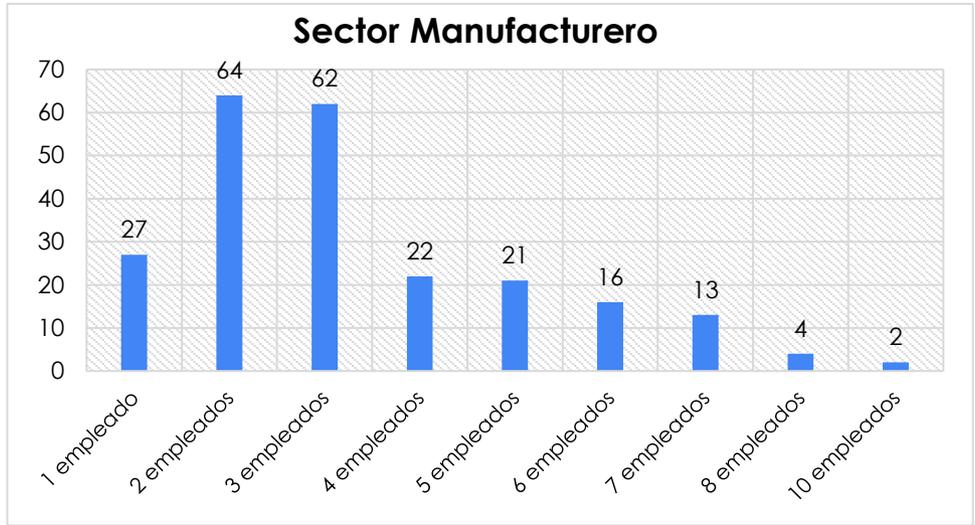


Figura 10. Número de empleados registrados por el sector microempresario manufacturero. Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

Las microempresas a nivel general reportan en su mayoría la presencia de 2 a 3 empleados quienes forma parte de las actividades operativas de la entidad. Bajo este marco, también es evidente la relación inversamente proporcional entre el número de empleados y el número de microempresas empleadoras. Situación que demuestra las dificultades estructurales para lograr crecimiento del negocio e incremento de la capacidad productiva.

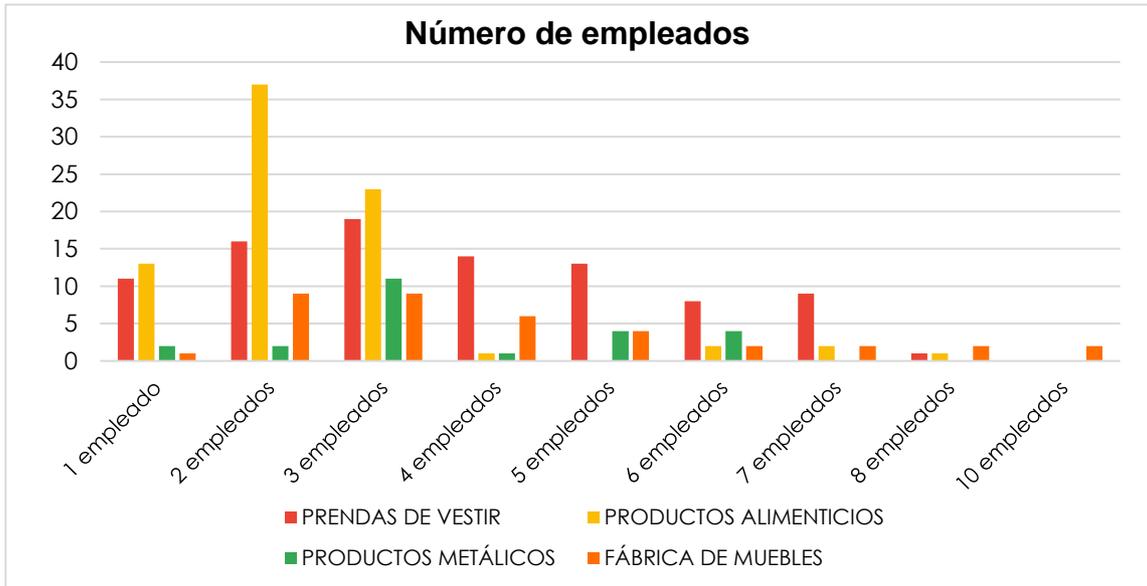


Figura 11. Número de empleados por industria manufacturera. Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

Se puede constatar que las microempresas de productos alimenticios registran en su mayoría dos empleados, mientras que las unidades productivas dedicadas a la confección de ropa y productos metálicos reportan en promedio tres empleados. Para el caso de las fábricas de muebles los resultados varían puesto que la tendencia se distribuye de manera uniforme entre la contratación de 2 y 3 empleados respectivamente.

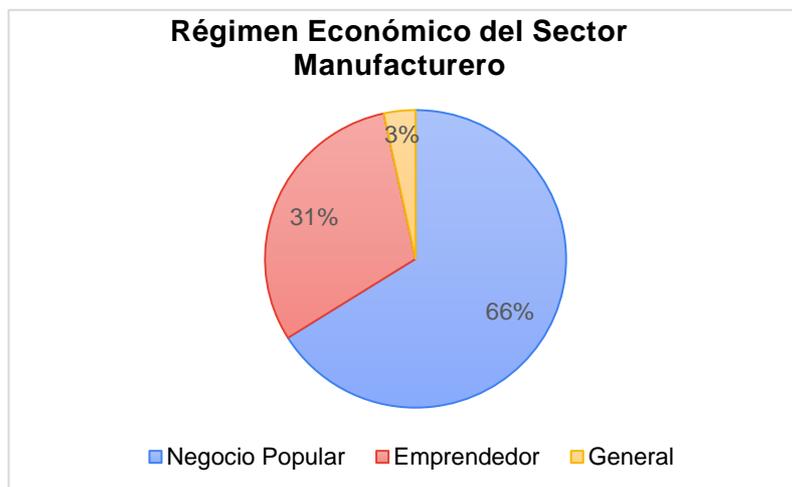


Figura 12. Régimen Económico del Sector Microempresario Manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

En términos generales los resultados de las encuestas demuestran que las microempresas en un 66% corresponden a negocios populares, que de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI) son aquellas unidades económicas con ingresos iguales o inferiores a \$20.000 anuales. Seguido de ello, se pudo constatar que un 31% pertenece al RIMPE Emprendedor como el grupo económico que mantiene ingresos superiores a los \$20.000 y que para motivos de inclusión dentro de la muestra indicaron tener un máximo de \$100.000 de ventas brutas al año. Finalmente, tan solo un 3% respondió que pertenecía al régimen general, siendo el caso de asociaciones y compañías de responsabilidad limitada.

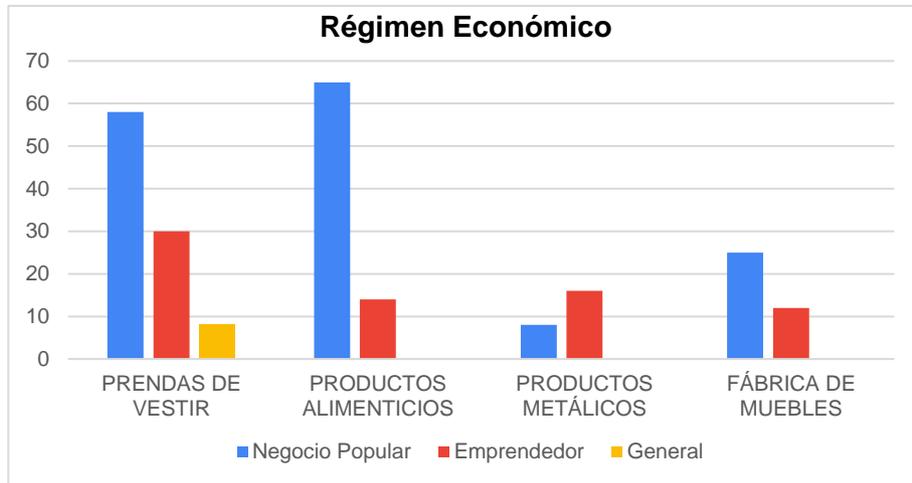


Figura 13. Régimen Económica del sector y por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

En resumen, se puede evidenciar que todos los sectores a excepción de *productos metálicos* mantienen en su mayoría una calificación ante el SRI como negocios populares. Sin embargo, es necesario resaltar dos diferencias claves en los subsectores. La primera es que todas las microempresas de régimen general se encontraron bajo la categoría de *prendas de vestir*, por motivos de agrupaciones entre socios que conforman asociaciones pertenecientes a las SEPS y algunas compañías que figuran bajo el esquema de responsabilidad limitada. En tanto, la segunda observación guarda relación a que las microempresas de *productos metálicos* califican en su mayoría bajo el esquema de RIMPE-Emprendedor, debido a que registran un mayor volumen de ingresos por su precio de venta al público, dada la complejidad propia de su cadena de valor y esquema productivo.

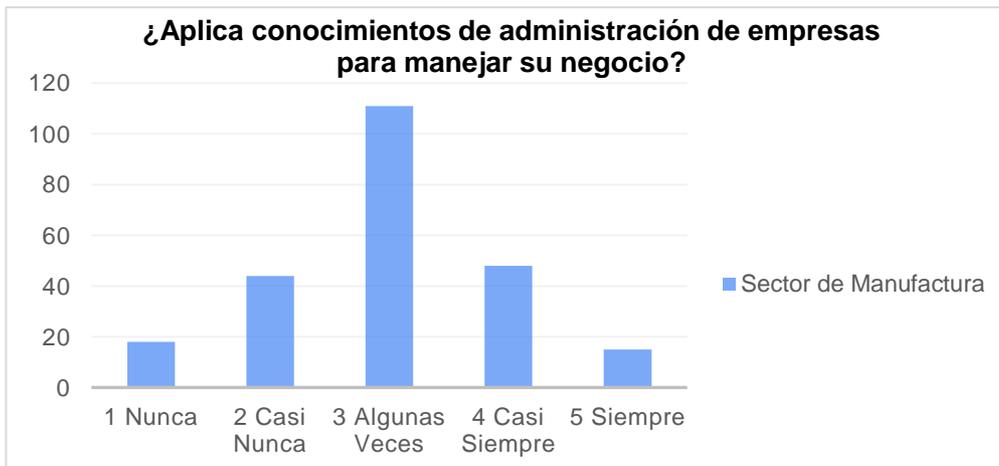


Figura 14. Nivel de aplicación de conocimientos en administración de empresas
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

El sector de manufactura reveló mediante las encuestas que en la mayoría de las microempresas se aplica tan solo algunas veces criterios de administración de empresas para el manejo de los negocios, denotándose la falta de conocimiento técnico y preparación necesaria para tomar decisiones acertadas a favor de las organizaciones.

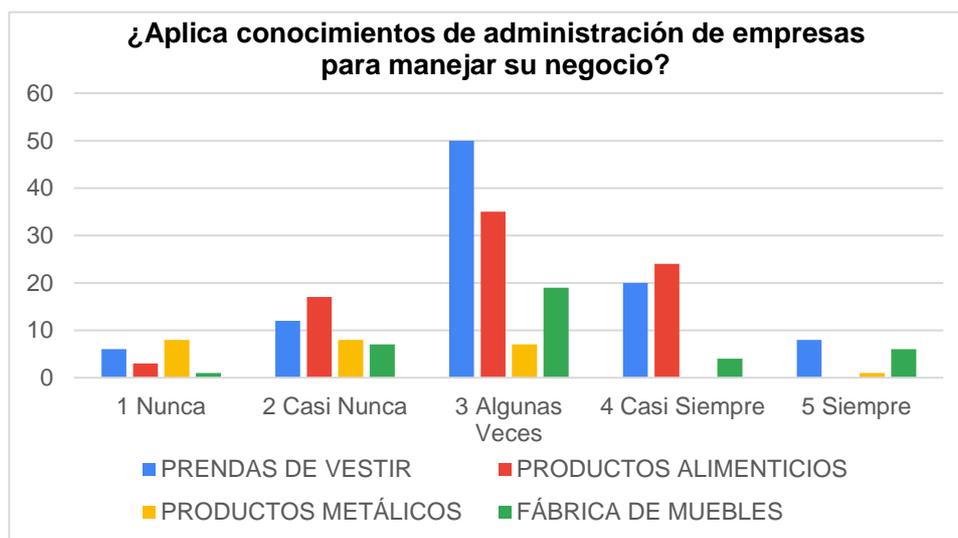


Figura 15. Nivel de conocimientos de administración de empresas por industria
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

En cuanto a los resultados específicos por cada industria vale destacar que a pesar de ratificarse el análisis anterior, existe un enfoque favorable de las industrias de prendas de vestir superior al resto de subsectores en cuanto a la aplicación de conocimientos administrativos; contrario a ello se encuentra el comportamiento de las industrias de productos metálicos que demuestran mayor dificultad para ejercer una administración apropiada para su giro de negocio.



Figura 16. Frecuencia con la que se determina las utilidades generadas en el sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

En términos generales se puede interpretar que gran parte de las empresas encuestadas aseguran que de forma mensual *casi siempre* determinan las utilidades generadas provenientes de su negocio. Esto se debe principalmente a la necesidad recurrente de identificar la disponibilidad de efectivo para hacer frente a obligaciones inmediatas como pago de salarios, servicios básicos, arriendo del local y pago a terceros. La minoría contestó que nunca y casi nunca, mientras que un porcentaje considerable aceptó hacerlo algunas veces y otros siempre.

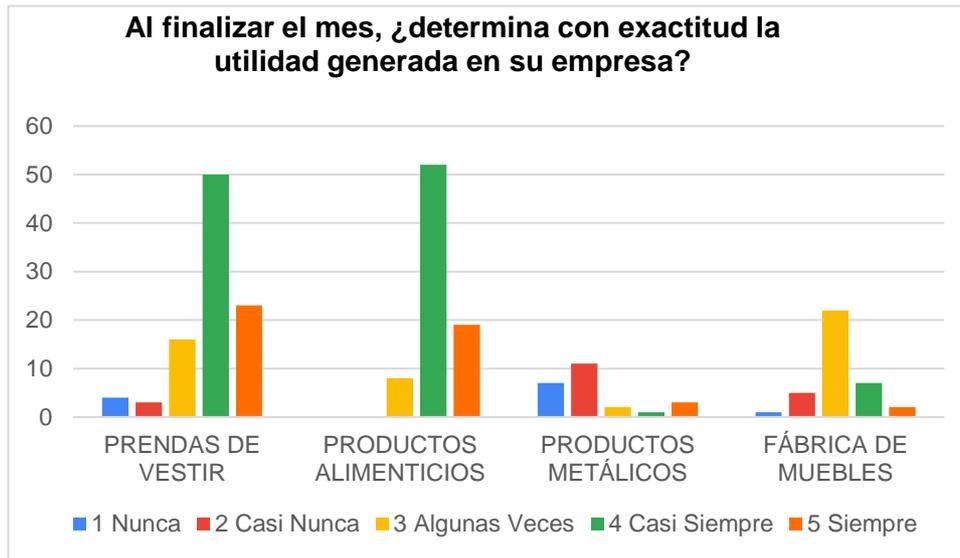


Figura 17. Frecuencia con la que determinan las industrias del sector sus utilidades. Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

Para facilitar el análisis por cada tipo de industria se puede inferir del gráfico que antecede, que las industrias de prendas de vestir y productos alimenticios, siempre y casi siempre, determinan con exactitud las utilidades generadas por su negocio. No es el caso, de las empresas de productos metálicos ni de fábrica de muebles que manifiestan llevar un registro superficial de las cuentas del negocio lo que dificulta la determinación exacta de las utilidades líquidas que generan a mes corriente.

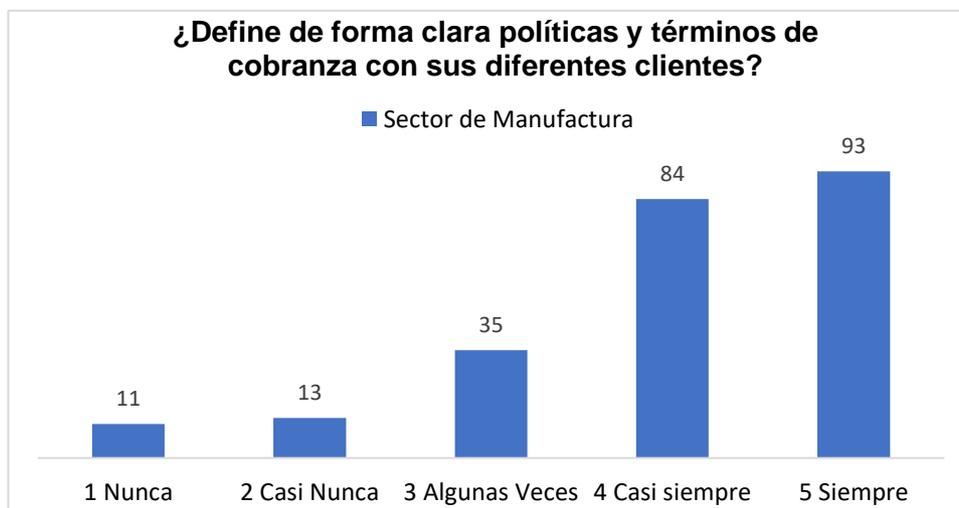


Figura 18. Políticas y términos de cobranza del Sector Manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

De acuerdo, con los resultados consolidados se conoce que con frecuencia un porcentaje significativo de los encuestados *siempre* y *casi siempre* establecen políticas de cobranza claras para con sus diferentes clientes, situación que facilita el manejo de ingresos, proyecciones de liquidez y disponibilidad de fondos necesarios para cubrir la compra de materia prima y desarrollar con normalidad el proceso productivo. Asimismo, es importante destacar que varios encuestados señalaron que eventualmente cambian sus políticas de cobranza ante la baja en ventas, oportunidades de negocio y casos fortuitos o de fuerza mayor.

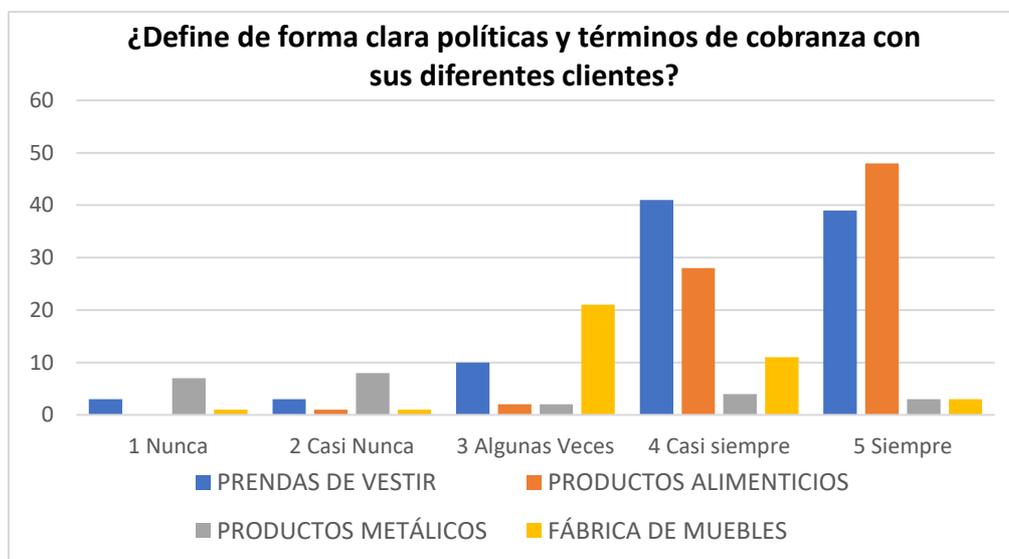


Figura 19. Definición de políticas y términos de cobranza por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

De acuerdo con la información suministrada por los encuestados, las fábricas de prendas de vestir, productos alimenticios y de forma aceptable las fábricas de muebles son las industrias que definen parámetros claros al momento de llegar a un acuerdo de cobranza con sus diferentes clientes. No obstante, las microempresas de productos metálicos presentan mayor incertidumbre y versatilidad en sus políticas de crédito dado que informan que se encuentran sujetos a criterios de negociación, oferta económica de los clientes, volumen de pedido, tiempos de entrega y demás requisitos que influyen en su decisión final.

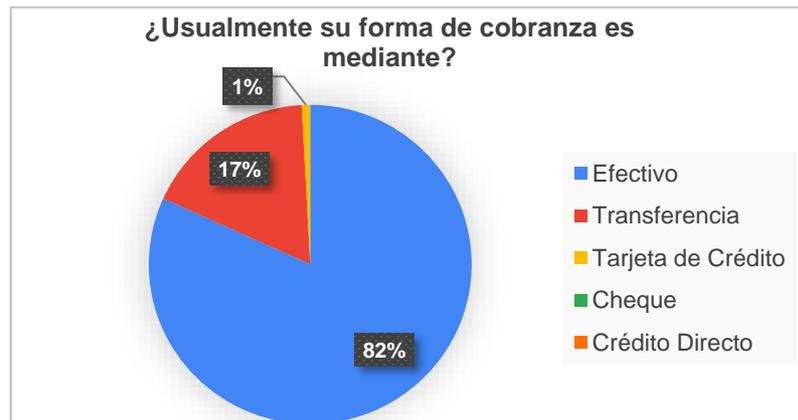


Figura 20. Forma de cobranza del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas.

En conformidad, con los resultados obtenidos de manera consolidada se puede deducir que más del 80% de los encuestados aseguran que con frecuencia predomina en su forma de cobranza el efectivo, tal es el caso que tan solo el 17% recurre a las transferencias y el 1% restante a las tarjetas de crédito.

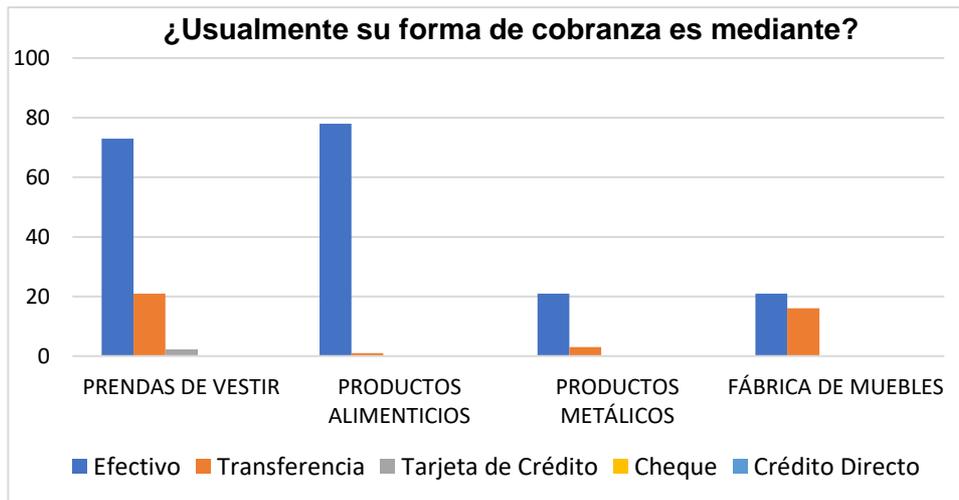


Figura 21. Forma de cobranza por industria del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Para una visión mucho más clara se puede verificar en el gráfico que antecede, que las industrias de prendas de vestir, productos alimenticios y productos metálicos aseguran que el efectivo constituye de forma usual su medio de cobranza, no obstante, este panorama varía en las fábricas de muebles en donde la brecha que separa al efectivo de la transferencia es pequeña lo que denota la presencia compartida de ambas modalidades de pago.

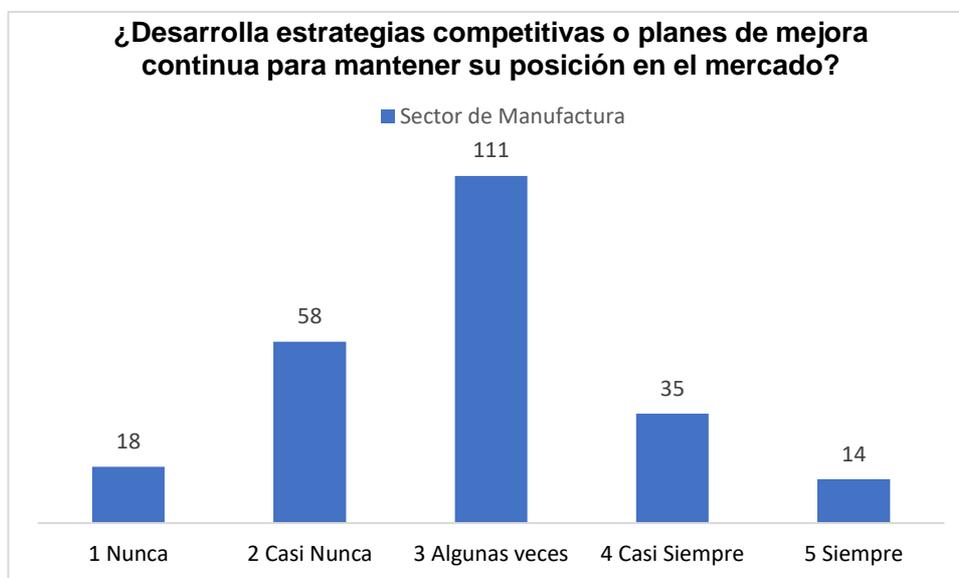


Figura 22. Estrategias competitivas aplicadas por el Sector de Microempresas Manufactureras

Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En cuanto a la aplicación de estrategias competitivas para lograr posicionamiento y creación de valor en la oferta productiva, es evidente que el sector de microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba carece de planes y herramientas de gestión estratégica para asegurar su crecimiento sostenible y permanencia de negocio. Tal es el caso que de un total de 236 encuestados tan solo 49 empresas manejan de manera frecuente prácticas de ventaja competitiva frente a 111 que lo realizan de forma esporádica o eventual.

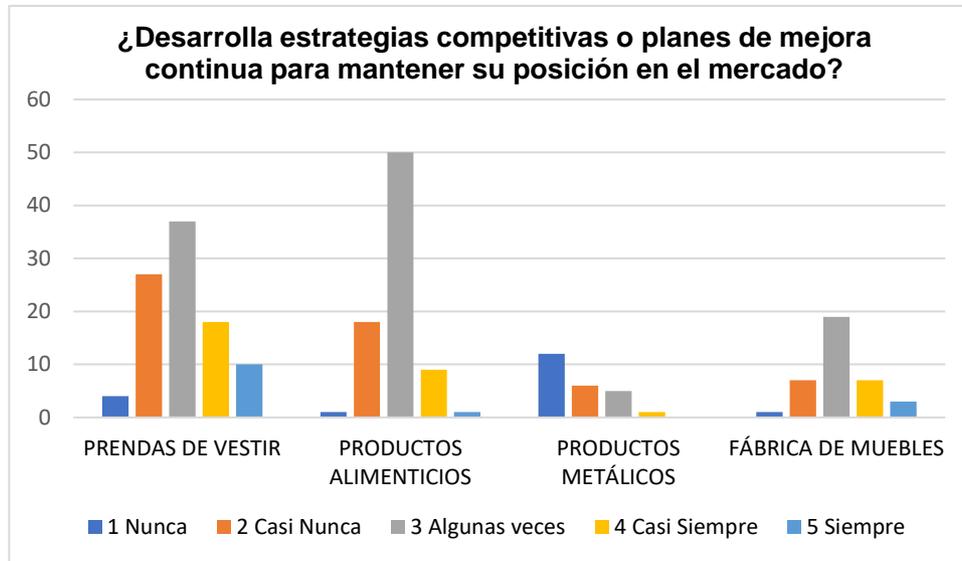


Figura 23. Estrategias competitivas utilizadas por las industrias manufactureras
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Si se toma como referencia la gráfica por subsector, es notable que todas las industrias a excepción de productos metálicos aplican de forma eventual y de manera inadecuada estrategias competitivas, no obstante, llama la atención que los productores de metales comunes aseguran mantener prácticas frecuentes de ventaja competitiva que les permite ser atractivos a clientes potenciales dada su oferta variada, servicio al cliente y asesoría personalizada.



Figura 24. Metas concretas de ventas por sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con los resultados registrados de forma consolidada, se puede apreciar que en términos generales las microempresas del sector manufacturero de la ciudad de Riobamba definen metas concretas del volumen de ventas que estiman alcanzar durante sus operaciones productivas para hacer frente a las obligaciones a corto plazo y disponer de recursos necesarios para desarrollar con normalidad las operaciones del negocio.

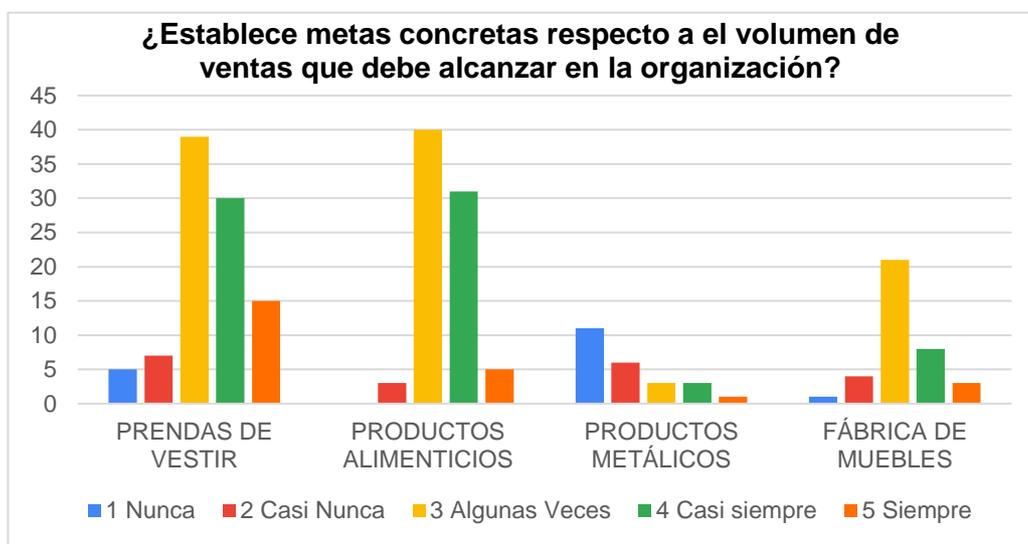


Figura 25. Metas concretas de ventas por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

El análisis pormenorizado que ofrece la presente gráfica permite constatar que las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, productos alimenticios y fábricas de muebles definen de manera frecuente metas específicas respecto al volumen de ventas esperado. Contrario a ello se encuentra la industria de productos metálicos en donde existe un porcentaje significativo que asegura le es difícil prever su nivel de ingresos mensuales dada las condiciones volátiles del mercado, oferta disponible de materia prima, paralización de construcciones y en general dependencia a las órdenes de producción acordadas con los distintos grupos de clientes.

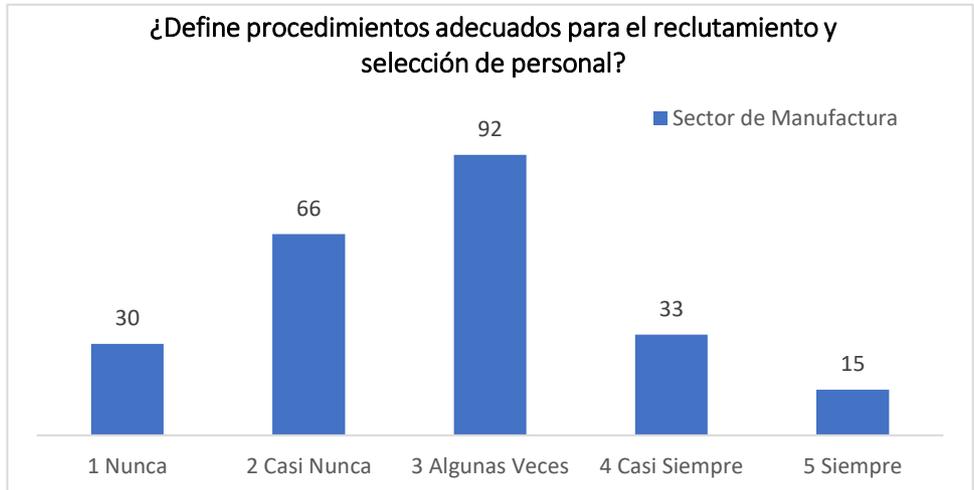


Figura 26. Procedimientos de selección de personal del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De forma sucinta se logra verificar en la gráfica que antecede que del 100% de los encuestados representado por una muestra de 236 empresas tan solo 15 de ellas, es decir, el 6,36% define de manera adecuada los procedimientos para reclutar y contratar el personal o fuerza productiva del negocio. No obstante, 92 empresas respondieron realizarlo de forma ocasional, 66 casi nunca y un total de 30 mencionaron haber seleccionado su personal bajo ningún criterio técnico.

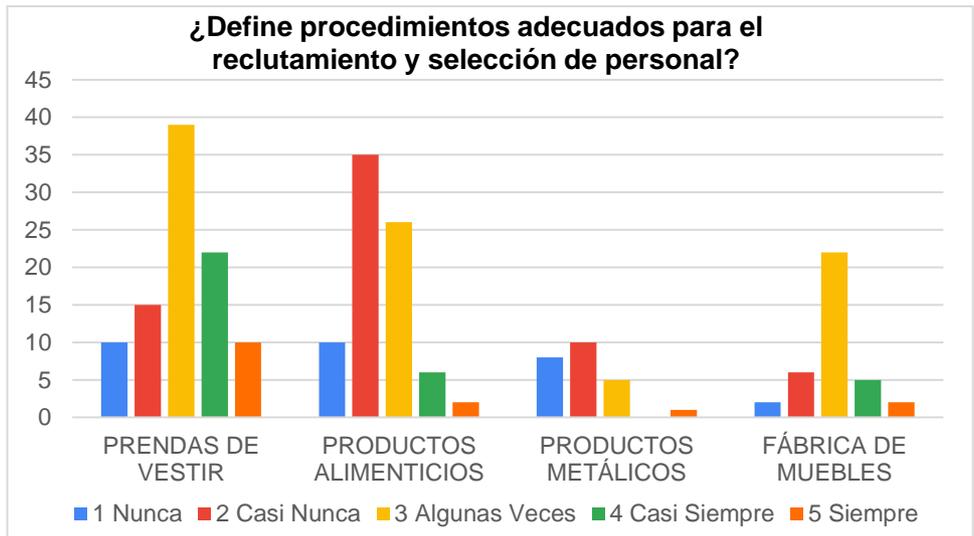


Figura 27. Procedimientos de selección de personal por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

La industria que realiza la contratación de personal basado en un análisis superficial y escasamente técnico es la dedicada a la fabricación de productos metálicos, debido a que en sus resultados prima el criterio *nunca y casi nunca*. Respecto a la fabricación de productos alimenticios y fabricación de muebles existe un escenario ligeramente más favorable donde predomina el resultado *algunas veces*, hasta llegar a la industria de confección de ropa que define políticas mucho más acertadas para contratar sus operarios e incorporarlos al proceso productivo.

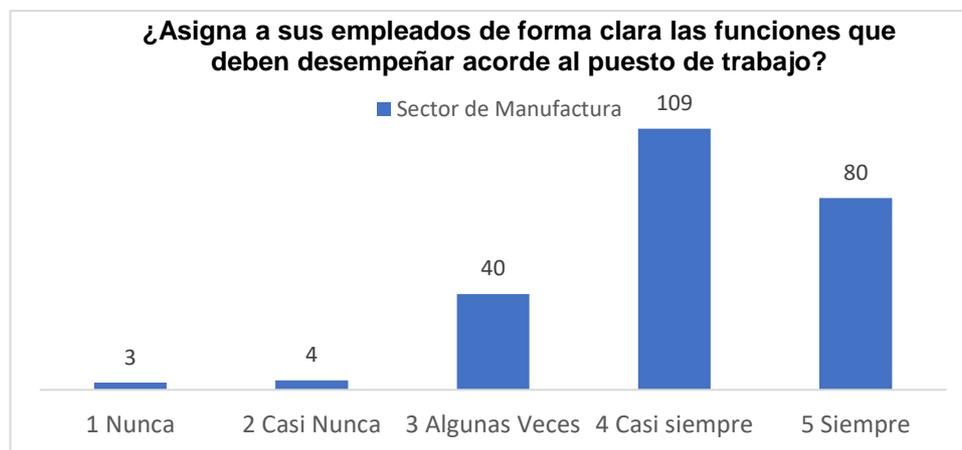


Figura 28. Asignación de funciones al personal por sector de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Los resultados consolidados permiten concluir que el sector manufacturero en su mayoría define de manera precisa las funciones que debe ejercer su personal de trabajo durante la jornada ordinaria de labores. En este sentido, es ínfimo el número de empresas que no asignan con claridad las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

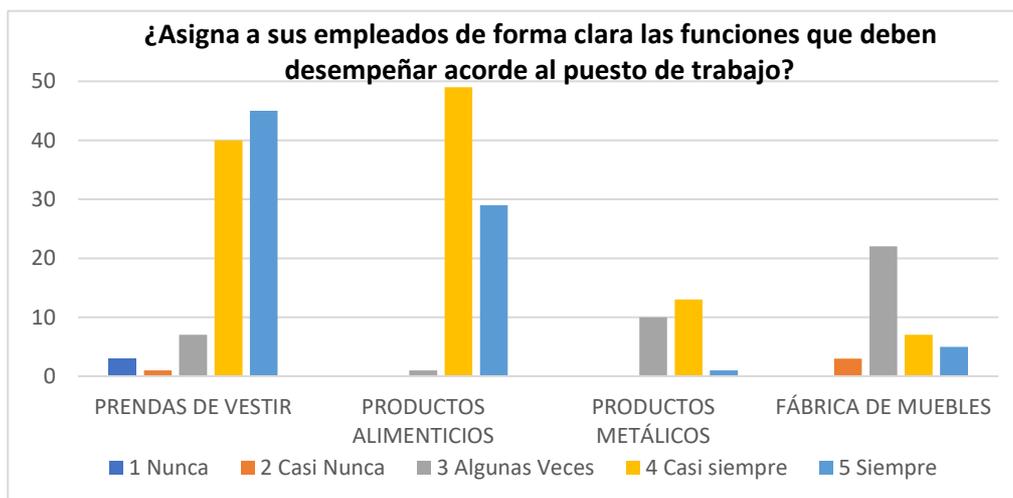


Figura 29. Asignación de funciones por industria de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Del gráfico precedente se puede asegurar que las industrias de prendas de vestir y productos alimenticios delegan sin mayor inconveniente funciones claras a su personal de trabajo. En menor proporción, se encuentran las empresas de productos metálicos que a pesar de establecer actividades para cada colaborador, en ocasiones se les dificulta la asignación permanente de responsabilidades por motivos de estacionalidad, demanda de trabajo y cobertura de pedidos especiales. Situación similar acontece con las fábricas de muebles en donde se sobrevalora ser “polifuncional” y el cumplimiento por obra según disposiciones del gerente propietario.

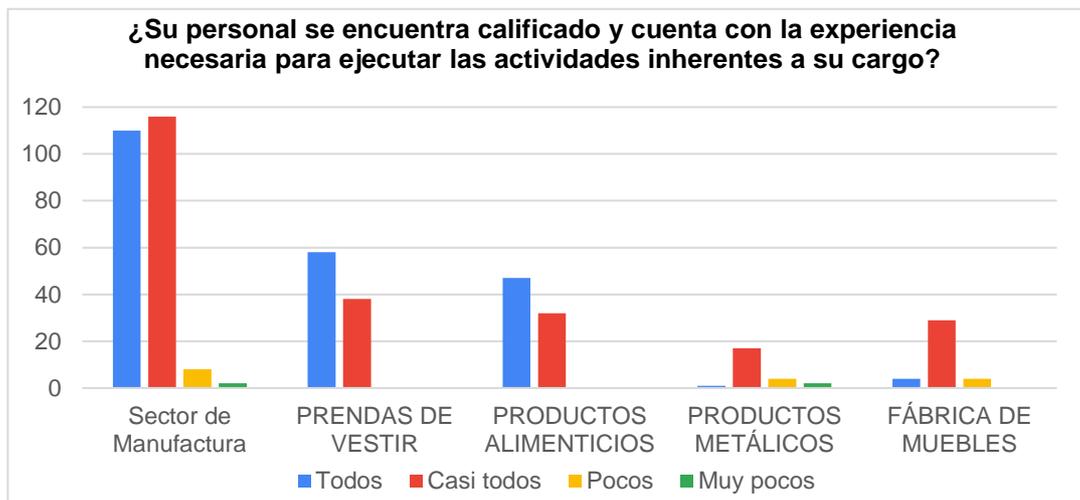


Figura 30. Personal calificado por sector e industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Alrededor del 96% de los gerentes de cada empresa encuestada aseguraron que su personal de trabajo cuenta con la expertiz y conocimiento necesario para ejecutar de manera adecuada las responsabilidades que se asignan en función a su cargo. El 4% restante que difiere de la tendencia respondió *pocos* y *muy pocos* en razón de que no solicitan experiencia como una condición previa al momento de postular a la oferta de empleo.

De manera específica, las industrias de prendas de vestir y productos alimenticios cuentan con personal mejor calificado para desarrollar las actividades productivas. Los dos subsectores restantes si bien reflejan tendencias favorables, en sus registros existe la presencia de resultados que pueden afectar la eficiencia del negocio, dentro de los que se sitúan *pocos* y *muy pocos*.

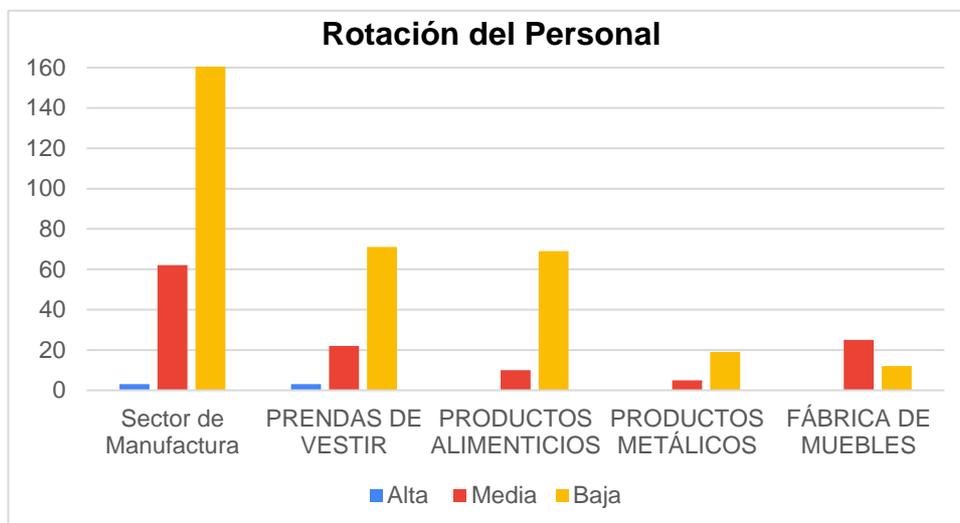


Figura 31. Rotación del personal por sector e industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 73% de los gerentes de las unidades productivas aseguran que su rotación del personal es baja, esto es, que existe un nivel adecuado de estabilidad laboral que podría estar vinculado a remuneraciones justas, garantías favorables para el trabajador, sentido de pertinencia, buen ambiente laboral y en general acuerdos que benefician a ambas partes. Un 26% expresa que la rotación es media debido a las renunciaciones que presentan en su mayoría los trabajadores jóvenes, aprendices y operarios. Mientras que solo el 1% restante mencionó que mantiene una tasa de rotación elevada por el abandono de puestos de trabajo e inconvenientes que suscitan a sus empleados al momento de cumplir su jornada ordinaria de labores.

De acuerdo con la gráfica es claro interpretar que las tres primeras industrias mantienen en gran medida niveles de rotación de personal bajos, sin embargo, las fábricas de muebles presentan en su mayoría una rotación de personal media y tan solo en la industria de prendas de vestir se reporta un nivel mínimo de rotación de personal elevado.

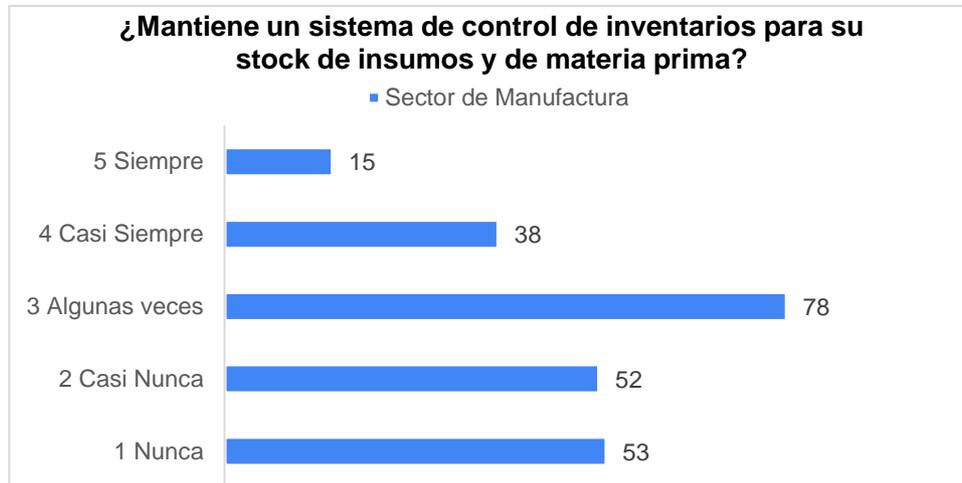


Figura 32. Sistema de control de inventarios de materia prima del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con el reporte gráfico que antecede, los encuestados indican en su mayoría que *algunas veces* mantienen un sistema de control de inventarios de materia prima actualizado, esto lo realizan principalmente mediante módulos que integran Kardex como parte de las licencias de sistemas contables o macros preestablecidas que se configuran en Excel para la generación de reportes y gestión de inventarios.

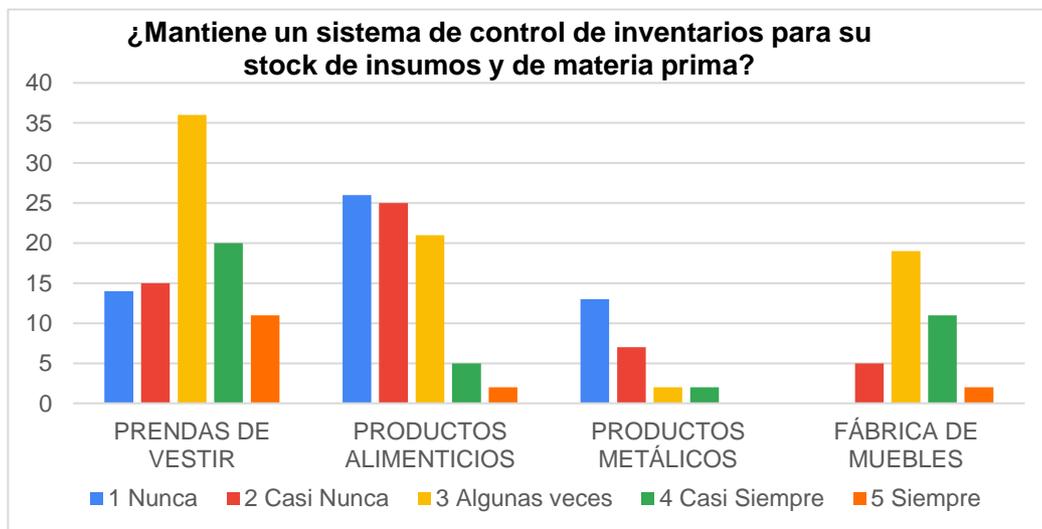


Figura 33. Sistema de control de inventarios de materia prima por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En cuanto a la categorización por cada industria, las empresas dedicadas a la confección de ropa señalan en su mayoría que solo *algunas veces*, mantienen un registro actualizado de la disponibilidad de materia prima como recurso para prever la adquisición de nuevas compras. En lo que concierne a productos alimenticios y productos metálicos el

panorama es desalentador debido a que la mayoría de encuestados aseguraron que *nunca* y *casi nunca* llevan el control de compra de materia prima y de hacerlo se basan en apuntes realizados a mano de forma desorganizada y sin un control apropiado por fechas y detalle unitario de cada ítem. Finalmente, en lo que respecta a las fábricas de muebles prevalece el criterio de *algunas veces* y *casi siempre*, debido a que los gerentes aseguran contar con licencias a bajo costo que les permite un registro práctico de sus adquisiciones y manejo de existencias.



Figura 34. Sistema de control de inventarios de productos en proceso del Sector Manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En cuanto al manejo de un sistema de control de inventarios de productos en proceso se puede verificar que la mayoría de los encuestados manifestaron que *algunas veces* registran en su sistema contable o en su defecto en un libro de Excel, el número de productos que se encuentran en tránsito o están siendo procesados para ser destinados a la venta. Asimismo, se evidencia que de un total de 236 microempresas que conformaron la muestra, 101 *nunca* y *casi nunca* aplican el control correspondiente a los bienes que están siendo fabricados, situación que pone en desventaja el control adecuado en la gestión eficiente de los recursos, políticas de planificación y beneficios derivados de la capacidad productiva

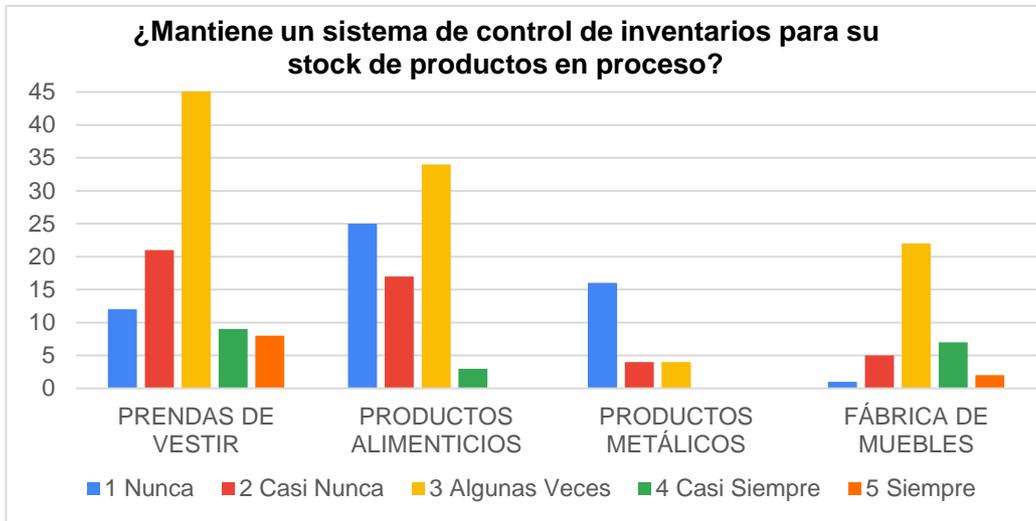


Figura 35. Sistema de Control de Inventarios de Productos en Procesos por Industria
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Sobre la base de los resultados obtenidos por cada industria es adecuado mencionar que las microempresas de producción de prendas de vestir, productos alimenticios y fábricas de muebles registran una tendencia marcada en la respuesta *algunas veces*, debido a que expresaron el manejo eventual de registros de productos en proceso cuando buscan gestionar grandes pedidos, controlar las fechas de entrega y abastecerse de materia prima. Por otra parte, en lo que respecta a productos metálicos llama la atención que casi la totalidad de emprendimientos descuidan el control de sus productos en tránsito, esto se debe principalmente a un registro manual que se lleva en libretas o apuntes simples en bitácoras que sirven de guía antes de programar o acordar una nueva entrega.

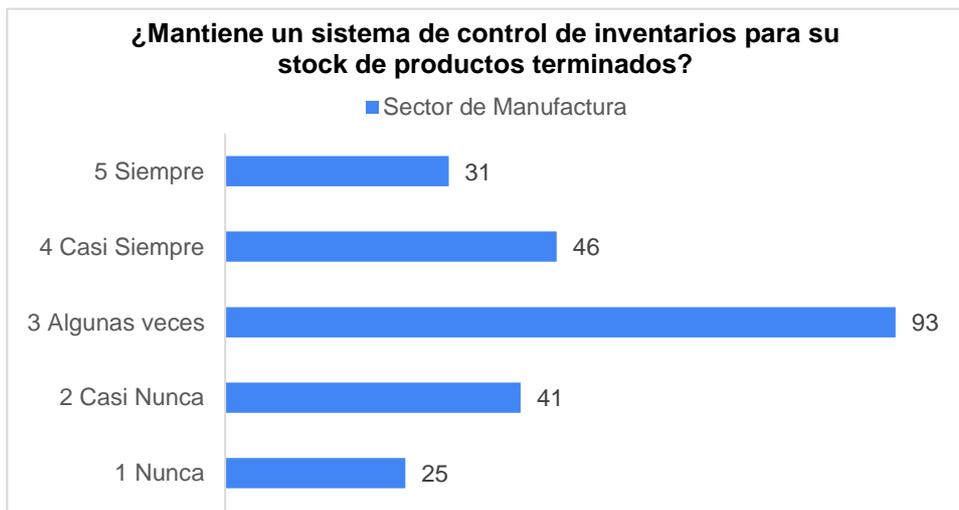


Figura 36. Sistema de Control de Inventarios de Productos Terminados del sector manufacturero.
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Dentro del análisis de manejo de inventarios de bienes finales se puede apreciar que el sector manufacturero de la ciudad de Riobamba de forma eventual controla el flujo de sus productos terminados, más aún cuando se trata de verificar el stock disponible para la venta, atención de pedidos, entrega de bienes contratados y para determinar el nivel de rotación de mercaderías. Asimismo, de un total de 236 microempresas 77 expresaron que *siempre y casi siempre* administran bajo su mejor criterio los productos terminados, en contraste a 66 microempresas que *nunca y casi nunca* logran determinar con precisión su producción mensual dado su desconocimiento o preferencias de un manejo empírico del negocio.

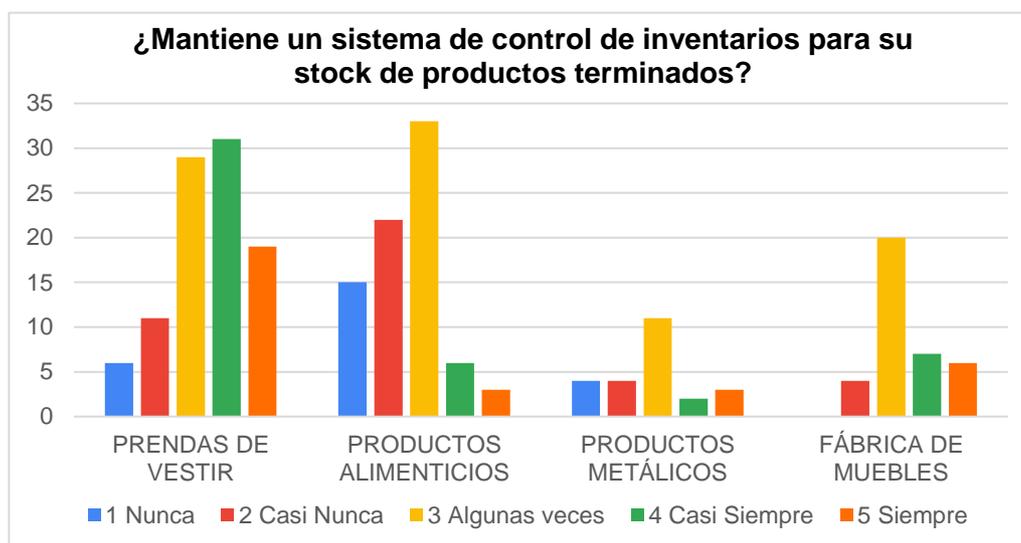


Figura 37. Sistema de Control de Inventarios de Productos en proceso por industria
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con el esquema representado en gráficos de barras, es adecuado mencionar que la fábrica de prendas de vestir refleja un comportamiento favorable en su gestión de inventarios y de forma similar lo realiza las fábricas de muebles. No obstante, opuesto a esta realidad, se encuentran las microempresas de productos metálicos que presentan un comportamiento variable en el que predominan las respuestas de *nunca, casi nunca y algunas veces*.

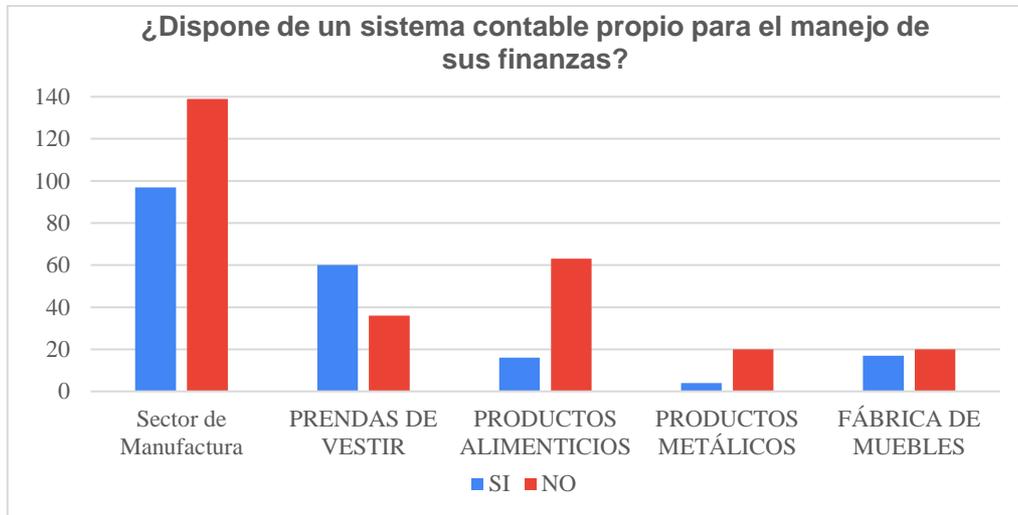


Figura 38. Sistema contable propio del sector y por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En conformidad con los resultados de la encuesta se logró constatar que un 59% de las microempresas manufactureras no cuentan con un sistema contable propio que les permita alimentar una base de datos sobre las compras, ventas, ingresos y gastos que realiza de manera ordinaria su unidad de negocio, esto se debe principalmente a que no son obligados a llevar contabilidad y cumplen sus obligaciones tributarias a través del servicio de contadores externos, limitando su participación en la gestión de información financiera. El 41% restante que aseguró contar con un sistema contable propio, manifestó que se debe a la necesidad de contar con un sistema de facturación electrónica y registrar sus movimientos transaccionales, no obstante, la mayoría aceptó contar con versiones demo o versiones limitadas dada la accesibilidad de los costos y la subutilización de varios módulos que ofrecen las licencias más completas.

Sobre el análisis expuesto a nivel específico, se puede corroborar que en todas las industrias a excepción de prendas de vestir se relega la incorporación de un sistema contable propio, lo que da cuenta la informalidad y deficiencias administrativas que presentan al momento de supervisar la salud financiera del negocio. El subsector de confección de ropa fue el único en donde se prioriza el sí, de cara a un manejo basado en un sistema de costos que les facilita la determinación de su precio de venta al público y determinación real de las ganancias generadas a cierre del mes. Es importante aclarar que en este segmento se encuentran asociaciones y compañías de responsabilidad limitada que por exigencia de los

entes de control deben presentar reportes de estados financieros a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

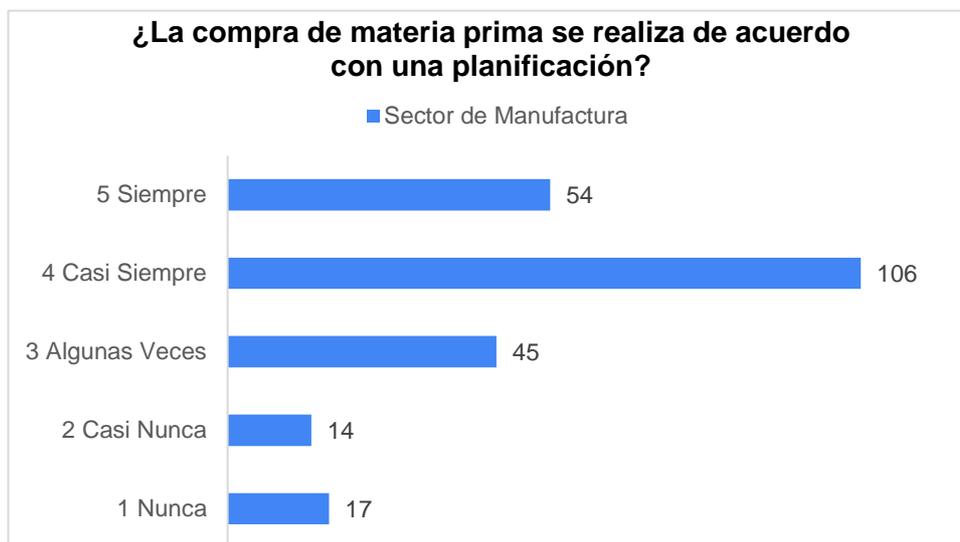


Figura 39. Planificación de compras de materia prima por sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con el gráfico adjunto se puede comprender que en su mayoría, las microempresas manufactureras *siempre y casi siempre* prevén con antelación la compra de materia prima, situación que se encuentra estrechamente vinculada tanto con un sistema de órdenes de producción como de productos en proceso más aún cuando se buscan priorizar tiempos y disponer del stock necesario para atender los requerimientos de los diferentes clientes.

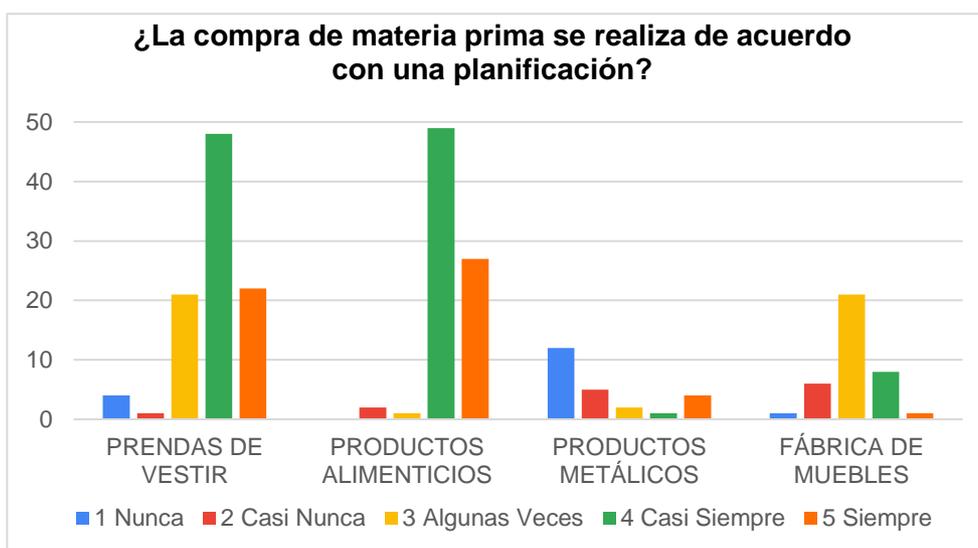


Figura 40. Planificación de compra de materia prima por industria
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

La representación gráfica desagregada por subsector facilita el análisis del que se puede concluir que tanto las microempresas de prendas de vestir como de productos alimenticios *siempre y casi siempre*, planifican con anticipación su compra de materia prima, seguido a ello, se encuentran las fábricas de muebles que a pesar de no mantener al mismo nivel en las políticas de adquisiciones mantienen en promedio un comportamiento favorable respecto a la gestión de compras. Finalmente, se ubican las empresas de productos metálicos las cuales no establecen criterios de compra recurrente sin antes cerciorarse de un pedido y contar con un anticipo para iniciar sus labores.

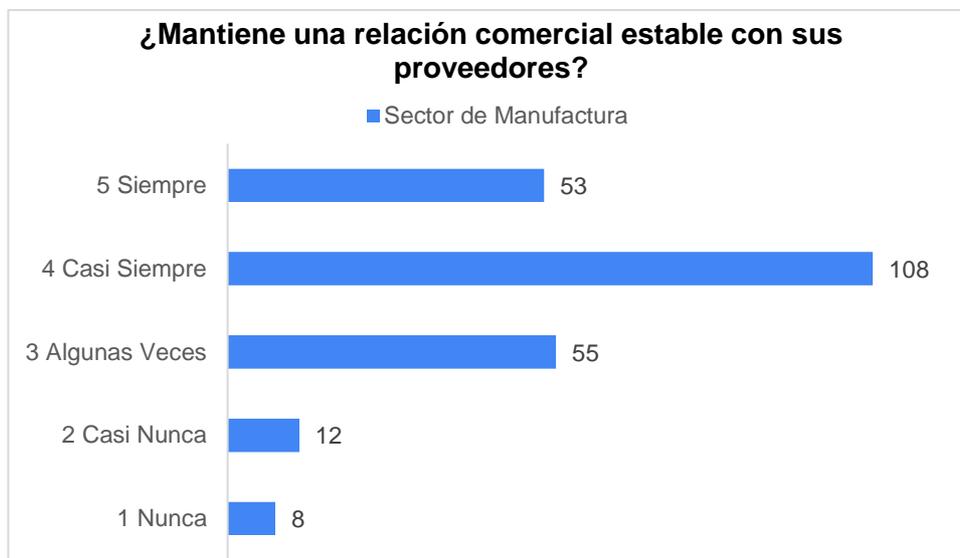


Figura 41. Sector de manufactura y su relación comercial con los proveedores
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

A nivel general se puede concluir que la mayoría de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba mantienen una relación comercial permanente con sus proveedores de materia prima; situación que obedece a niveles de confianza, acuerdos de negociación, garantías en calidad y precio, así como políticas de compra consensuadas para ambas partes. Bajo esta consideración, es claro que tan solo la minoría mantiene una búsqueda permanente de nuevos proveedores a causa de inconformidades derivadas por costos, tiempos de entrega, condiciones de pago y políticas de devoluciones.

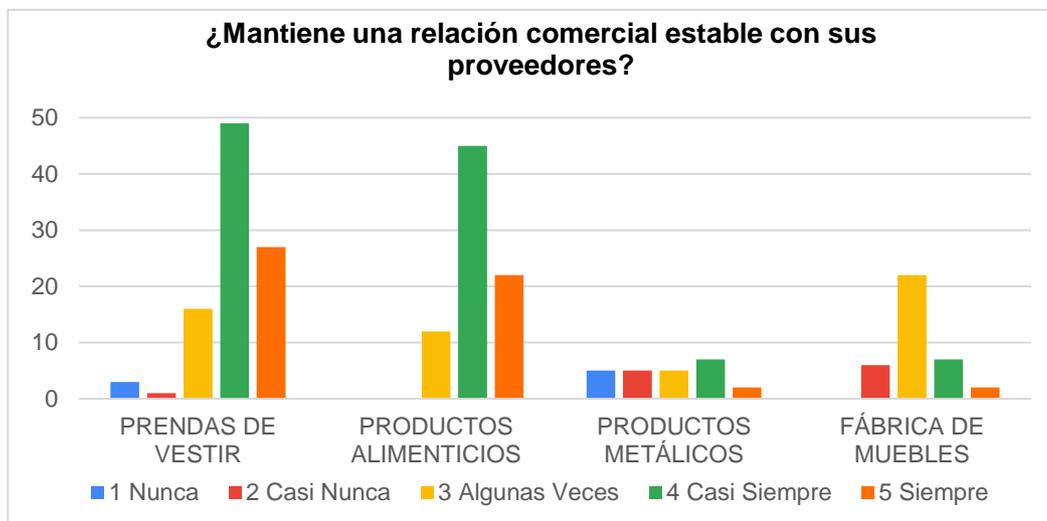


Figura 42. Industrias manufactureras y su relación comercial con los proveedores
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

A nivel general se puede visualizar que la industria de confección de ropa y de productos alimenticios mantienen estabilidad en acuerdos comerciales con sus distintos proveedores. Tal es el caso, que gran parte de los encuestados señalaron que les resultaría complicado cambiar de proveedores dada sus necesidades específicas en cuanto a características de los productos, garantía de calidad, condiciones de pago y cumplimiento en las distintas entregas. Por su parte, las fábricas de muebles y de productos metálicos mantienen un comportamiento distinto en razón a su necesidad recurrente de cotizar precios, verificar la disponibilidad de materia prima y llegar a negociaciones que giran en torno al volumen de compra y forma de pago.

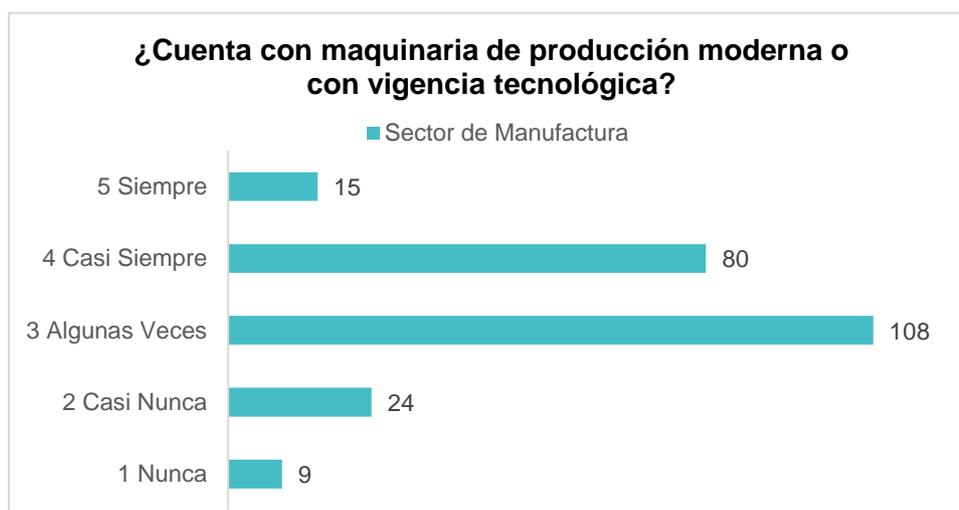


Figura 43. Nivel de implementación de maquinaria moderna del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

El gráfico superior demuestra que las microempresas encuestadas disponen de maquinaria productiva con vigencia tecnológica, situación que guarda correspondencia directa con la antigüedad del negocio, puesto que la mayoría de industrias se encuentran operando entre 2 a 4 años convirtiéndolas de este modo en unidades productivas relativamente nuevas, no obstante, también se logró conocer que existen otras entidades que iniciaron con maquinaria de segunda mano o en su defecto fueron heredadas por familiares o allegados lo que significa mayor desgaste y depreciación con el paso del tiempo.

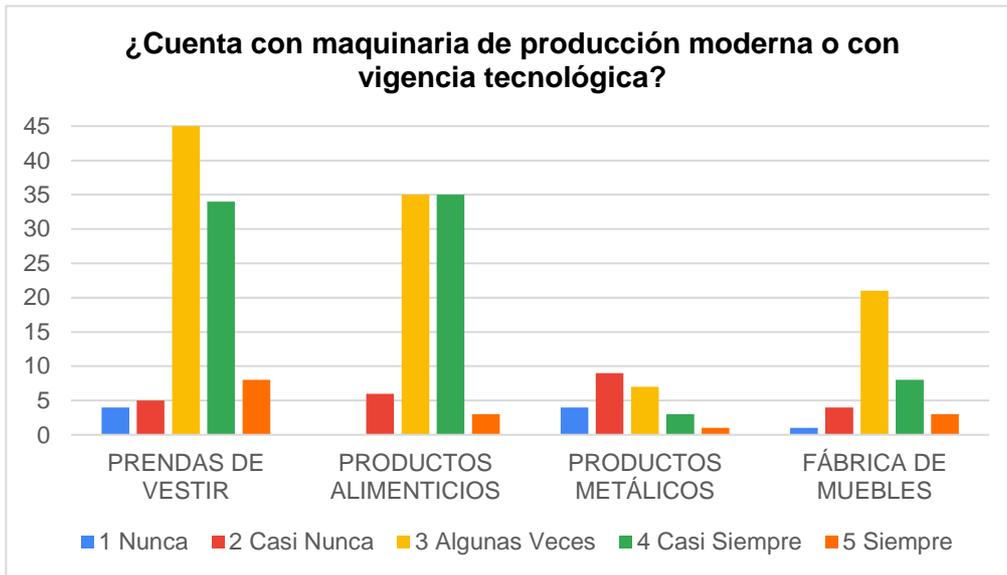


Figura 44. Maquinaria moderna según industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Las microempresas de prendas de vestir y de productos alimenticios presentan una tendencia marcada en cuanto a la disponibilidad de maquinaria moderna, no obstante, en lo que respecta a productos metálicos y fábricas de muebles sus representantes aseguraron que su trabajo es en gran parte artesanal y rudimentario por cuanto no realizan inversiones significativas para disponer de equipos modernos que se integren a los procesos productivos. Tal es el caso, que varios encuestados aseguraron que son ellos mismos quienes elaboran sus herramientas de trabajo y las adaptan de acuerdo con sus necesidades.

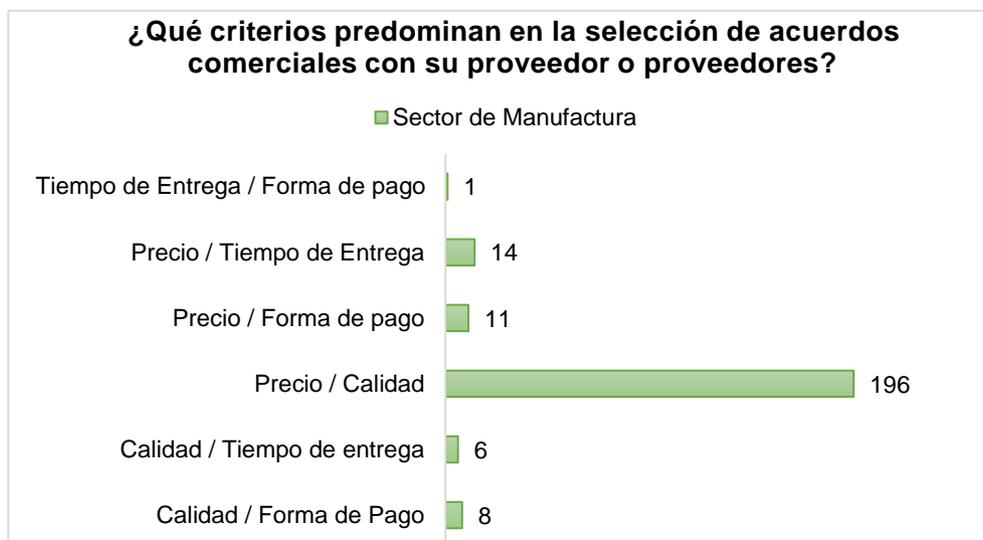


Figura 45. Criterios de selección de proveedores empleados por el sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En base al gráfico adjunto se puede analizar que casi la totalidad de las microempresas que conformaron la muestra de investigación coincidieron en que los dos criterios más importantes al momento de considerar la selección de los proveedores corresponden al precio y la calidad, en virtud de la necesidad recurrente de priorizar los gastos sin menoscabo de las características y atributos que se ofertan a su mercado de clientes. Es necesario aclarar que no se anexa la gráfica por industria debido a que los 4 subsectores mantienen el mismo comportamiento.



Figura 46. Manejo de desechos aplicados por el sector de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En cuanto al tema relacionado a manejo de desechos se puede constatar que gran parte de los encuestados confirmaron que realizan *algunas veces y casi siempre* una gestión de residuos apropiado, bajo el criterio de depositar la basura en su lugar y cerciorarse de hacerlo en los horarios y los sitios asignados por el municipio de la ciudad. Sin embargo, existe una minoría que señaló las respuestas de *nunca y casi nunca* por motivos de no tener al alcance basureros cercanos y de tenerlos se encuentran sobrecargados lo que obliga a que dejen los desechos en fundas plásticas fuera de su sitio.

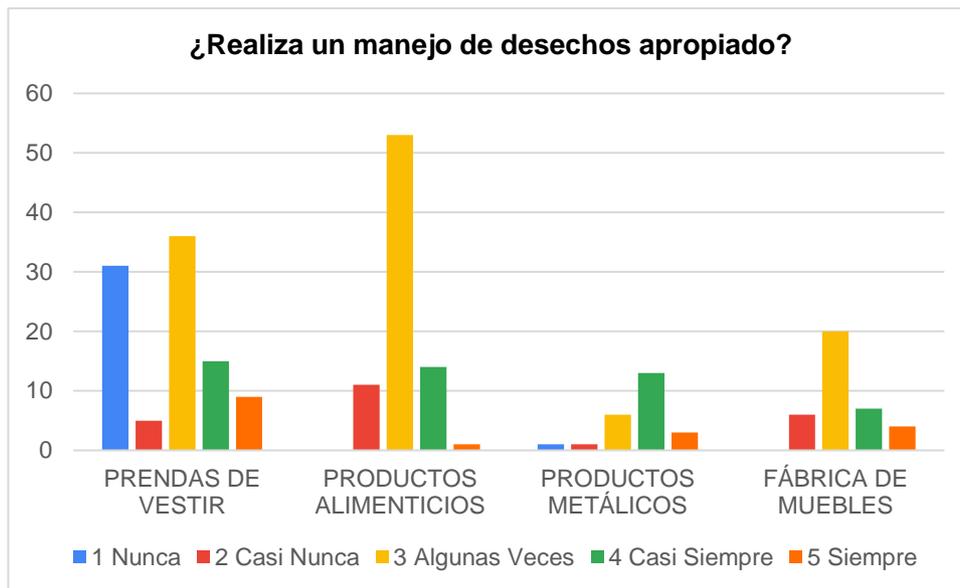


Figura 47. Manejo de desechos realizado por industria de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

A pesar de que el comportamiento que reflejan las industrias son similares, las fábricas de productos metálicos demuestran que gestionan sus desechos de mejor manera que el resto de subsectores, a razón de su facilidad de recoger el material sobrante y llevarlo a depósitos de chatarra para su tratamiento respectivo, lo que a más de favorecer el manejo de residuos les permite la generación de un ingreso extra. En lo que concierne a prendas de vestir existe un nivel significativo de respuestas que obedecen al *nunca*, por lo que es necesario aclarar que se debe principalmente a la ausencia de prácticas de reciclaje y reducción de materia prima utilizada. Finalmente, las empresas de productos alimenticios y fábricas de muebles clasifican los residuos generados después de sus operaciones para ser trasladadas a depósitos de basura cercanos.

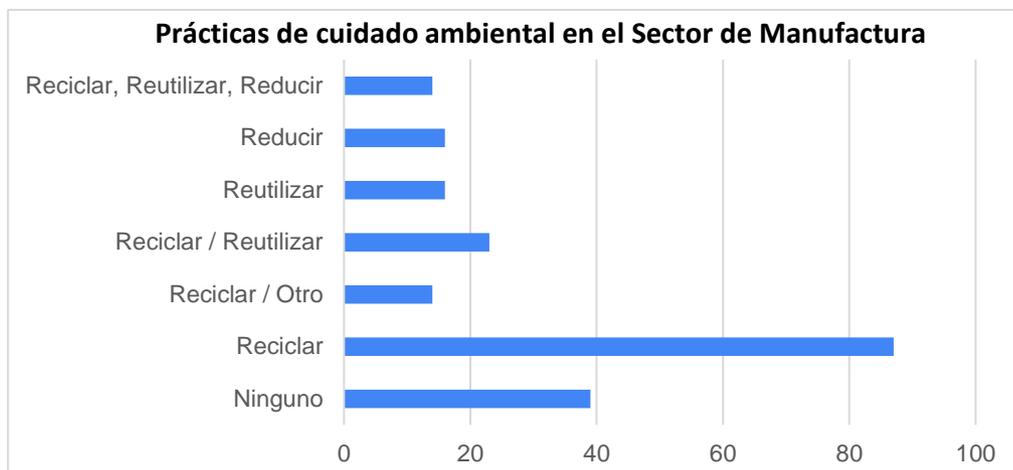


Figura 48. Prácticas de cuidado ambiental por sector de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Entorno a las prácticas de cuidado ambiental es evidente que las microempresas del sector manufacturero priorizan el reciclaje y la reutilización como medidas de protección para el ecosistema, sin embargo, es notable las deficiencias que existen respecto a las demás actividades que constituyen alternativas a favor de preservar la naturaleza. Entre ellos las prácticas de logística inversa, ahorro de consumo de luz eléctrica, agua potable, consumo de suministros de oficina, entre otros.

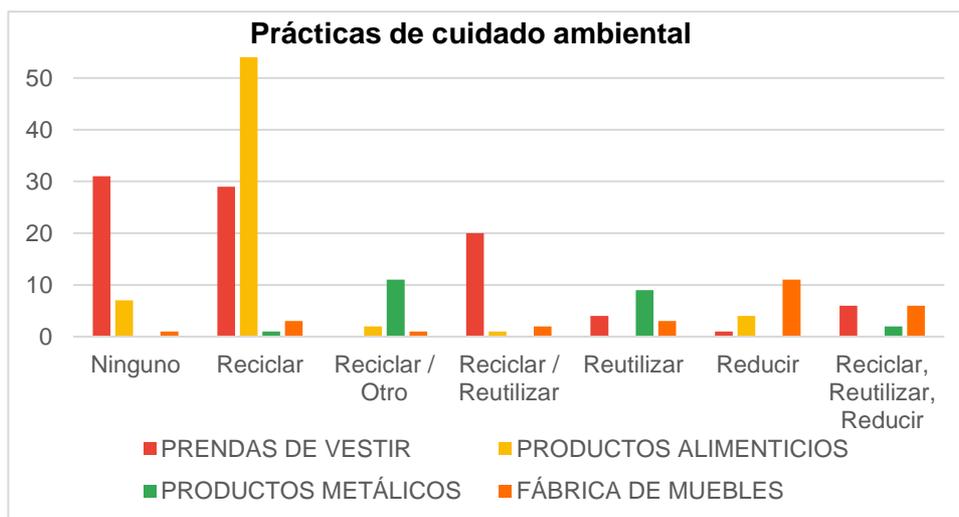


Figura 49. Prácticas de cuidado ambiental por industria de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Si se toma como referencia el análisis anterior se puede añadir que un porcentaje significativo de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir no realiza ninguna práctica de cuidado ambiental desechando a la basura el material sobrante sin ser

clasificado o debidamente aprovechado. Sin embargo, el resto de encuestados del mismo sector demuestra su participación en las 3R de cuidado ambiental. En cuanto a la reutilización el sector de productos metálicos se lleva mayores créditos mientras que en la reducción las fábricas de muebles.

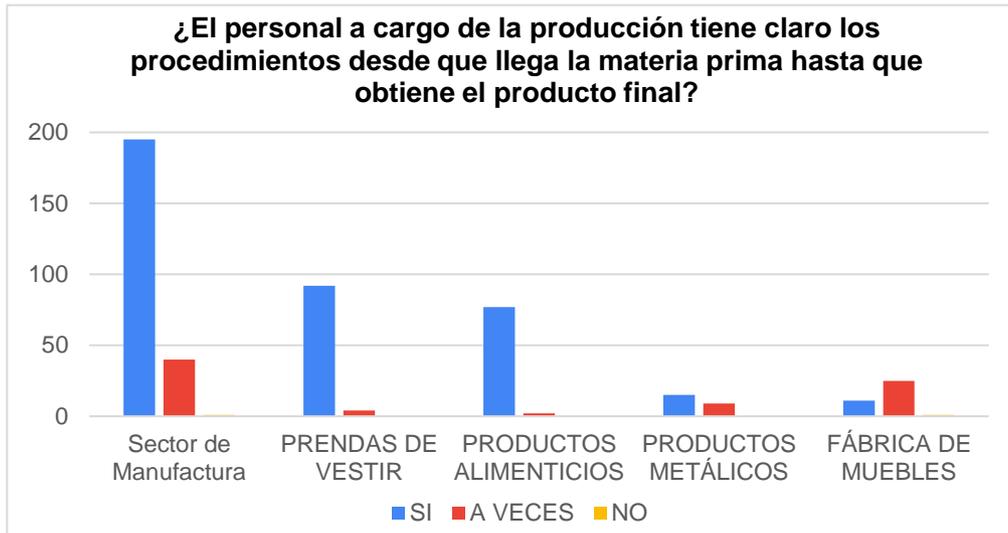


Figura 50. Conocimiento del personal productivo del sector de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

El 83% de los gerentes propietarios manifestaron que sus trabajadores conocen con claridad los procesos de transformación de materia prima desde su adquisición hasta su procesamiento respectivo. A diferencia de ello, el 17% restante comunicó dificultades de algunos de sus operarios hasta ambientarse y conocer adecuadamente el flujo de procesos de su línea productiva. En cuanto a los subsectores, a excepción de la fábrica de muebles el personal conoce en su mayoría las actividades que se desprenden del proceso productivo, no obstante, en el sector de manufactura se logra avizorar un porcentaje de operarios que mantienen dificultades en conocer de forma íntegra las actividades que conforman la transformación de materia prima, en razón a su falta de experiencia o vinculación reciente con la empresa. Entorno a la fábrica de muebles sucede un escenario similar, no obstante, es más complejo debido a que existen trabajadores que desconocen fases productivas a razón de una mayor rotación de personal y selección de operarios con poca experiencia.

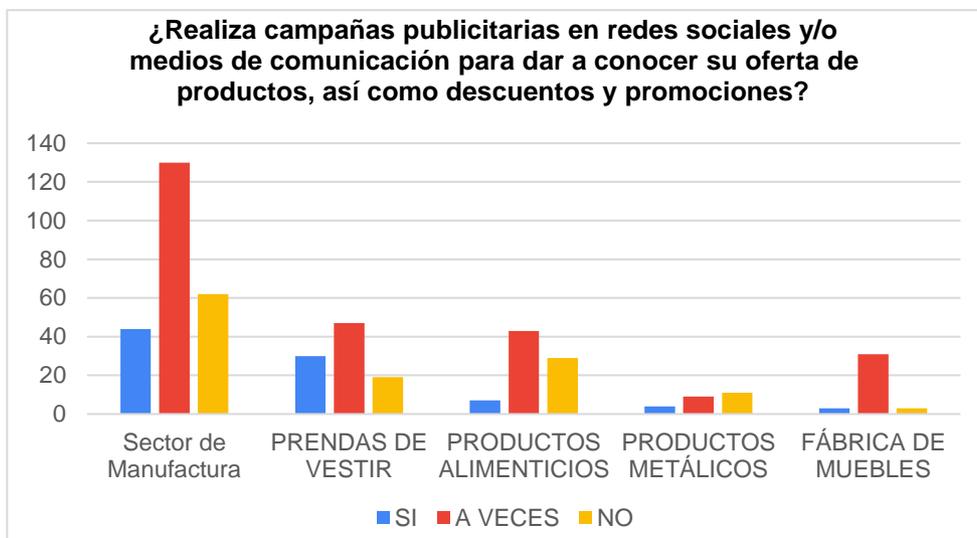


Figura 51. Medios de comunicación utilizados por el sector e industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con los resultados proyectados, el 55% de microempresas encuestadas señalaron que realizan campañas publicitarias de forma ocasional, esto se debe principalmente a que no priorizan el marketing tradicional ni el marketing en redes sociales como estrategia competitiva, manejando de forma estacional campañas por radios locales o anuncios en afiches o volantes. El 19% que contestó sí, expresa que recurre al marketing para dar a conocer los descuentos y promociones que ofrecen por temporada, así como incrementar la cantidad de clientes potenciales que visitan su negocio. Mientras que el 26% restante aseguró que no recurre a ningún medio de comunicación para difundir su oferta de productos dado que lo califican de innecesario al confiar en la publicidad de boca a boca.

De la gráfica sobre la que se desprenden los diferentes resultados por subsector, se puede realizar una comparativa de la que se deduce que las microempresas de prendas de vestir, de productos alimenticios y de fábrica de muebles comparten similitud respecto a la frecuencia con las que aplican campañas publicitarias para su negocio. No obstante, las microempresas de productos metálicos superan en respuestas el no, lo que resulta de la baja apreciación que tienen sus propietarios en cuanto a la aplicación de campañas publicitarias para mejorar el posicionamiento de su negocio.



Figura 52. Stock disponible para la venta por el sector de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En conformidad con los resultados consolidados por el sector de microempresas manufactureras se pudo conocer que el 63% de las industrias indicaron que cuentan casi siempre con el stock necesario en mercaderías para atender los requerimientos de compra de los diferentes clientes. Por su parte, el 23% de los encuestados aseguraron disponer siempre de todos los bienes que le son solicitados mientras que un 14% afirmó que tiene un stock limitado de productos disponibles para la venta debido a que trabajan en función al sistema de órdenes de producción o también conocido “bajo pedido”.

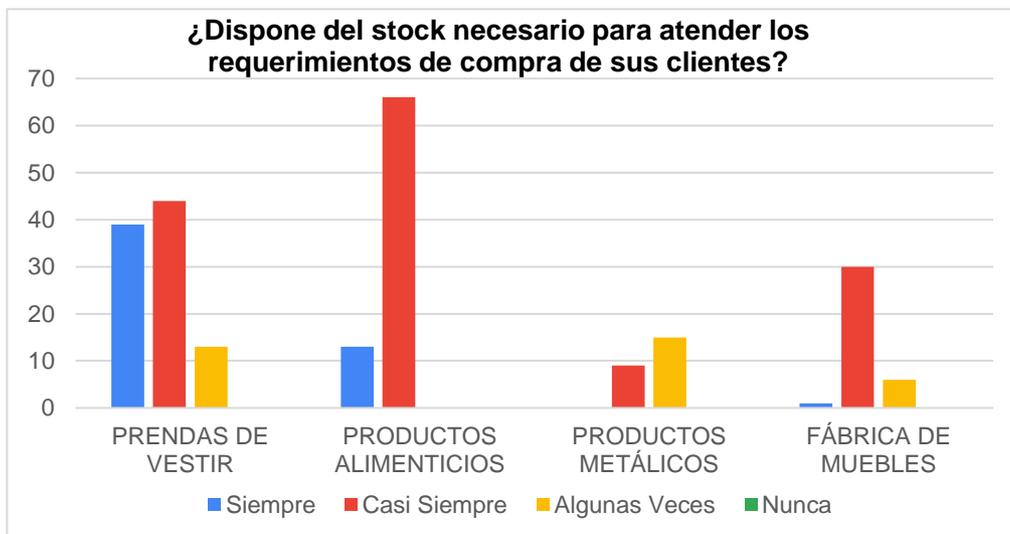


Figura 53. Stock disponible de productos según industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Como se puede analizar en la imagen que antecede todos los subsectores a excepción de productos metálicos contestaron en su mayoría que disponen casi siempre de todos sus productos disponibles para la venta, de modo que logran proyectar seguridad y confianza a sus clientes recurrentes, así como sus clientes potenciales. No obstante, las microempresas de productos metálicos difieren del resto debido a que requieren de un contrato o acuerdo comercial que brinde las garantías necesarias para iniciar el proceso productivo, más aún cuando se trata de incurrir en grandes inversiones de materia prima y costos de producción.

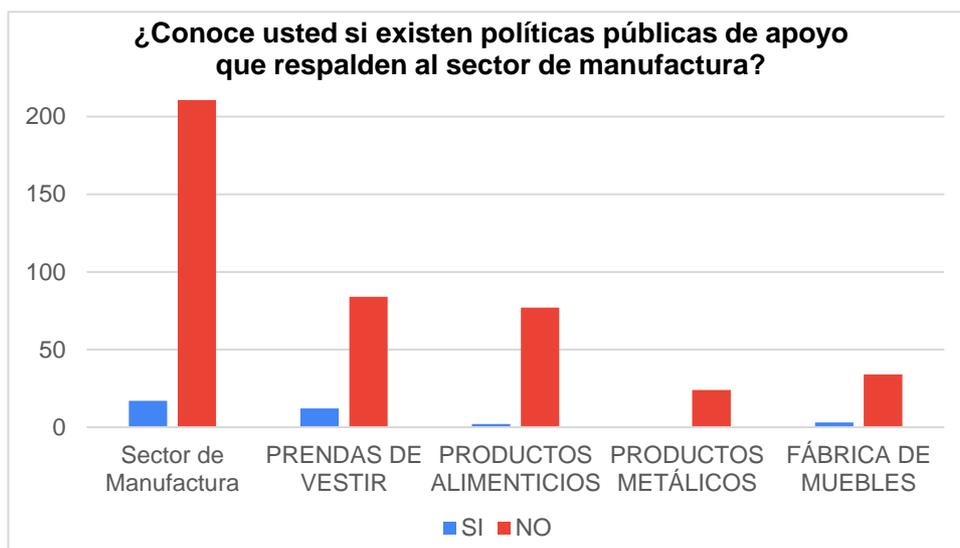


Figura 54. Conocimiento de políticas públicas de apoyo según sector e industria de manufactura
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En cuanto a factores externos que influyen en el desempeño del negocio se encuentran las políticas públicas que promulga el gobierno a favor de las unidades productivas. En este sentido, del 100% de los encuestados se pudo constatar que un 93% afirma desconocer sobre la existencia de medidas instauradas a nivel local o nacional a favor de las microempresas manufactureras. Por tanto, solo el 7% restante mencionó haber escuchado de programas de apoyo técnico, capacitaciones y oferta de microcréditos que ofrecía el municipio de la ciudad y entidades públicas.

De acuerdo con los resultados que revela la gráfica, se puede verificar que la industria que se encuentra más familiarizada entorno a políticas públicas de apoyo al sector de manufactura corresponde a la de prendas de vestir, esto es debido a su mayor participación en procesos de contratación pública, ferias de emprendimiento, acceso a capacitaciones gratuitas y participación en talleres de formación técnica.

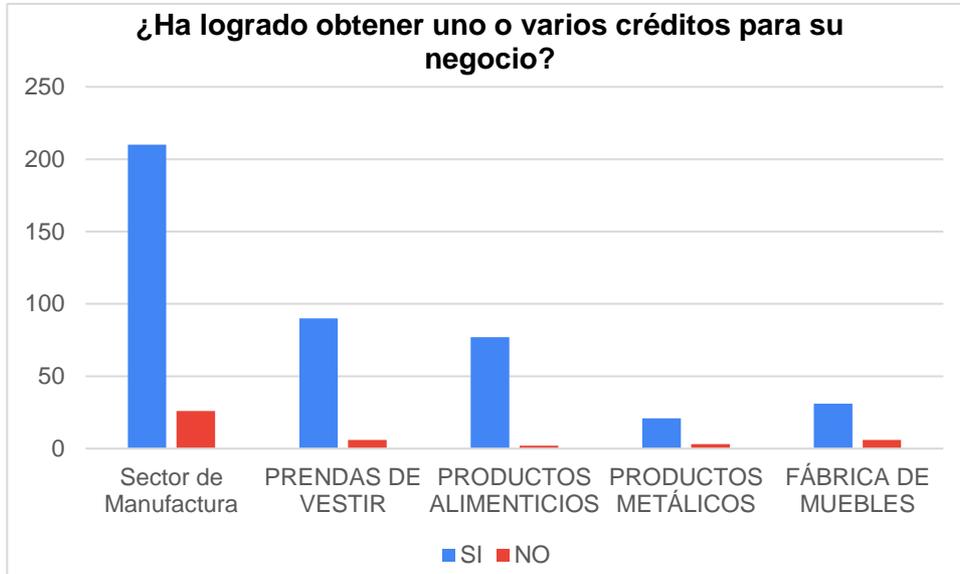


Figura 55. Acceso a créditos del sector e industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Ante la necesidad de determinar el nivel de acceso a créditos por parte del sector de microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba, una vez aplicada la encuesta se pudo conocer que el 89% de los gerentes propietarios aseguraron haber sido beneficiarios de un crédito para ser utilizado en su negocio, en contraste a un 11% que respondió no haberlo solicitado o no haber sido calificado para obtenerlo.

Desde la óptica pormenorizada, se logra constatar que los resultados desagregados por industria manejan casi la misma tendencia, con la diferencia de que existe mayor incidencia del *no* en las fábricas de muebles y microempresas de prendas de vestir, a causa de razones vinculadas al manejo de capital propio, inversión en dinero y especie de los socios, así como temor al endeudamiento dada su capacidad de pago.

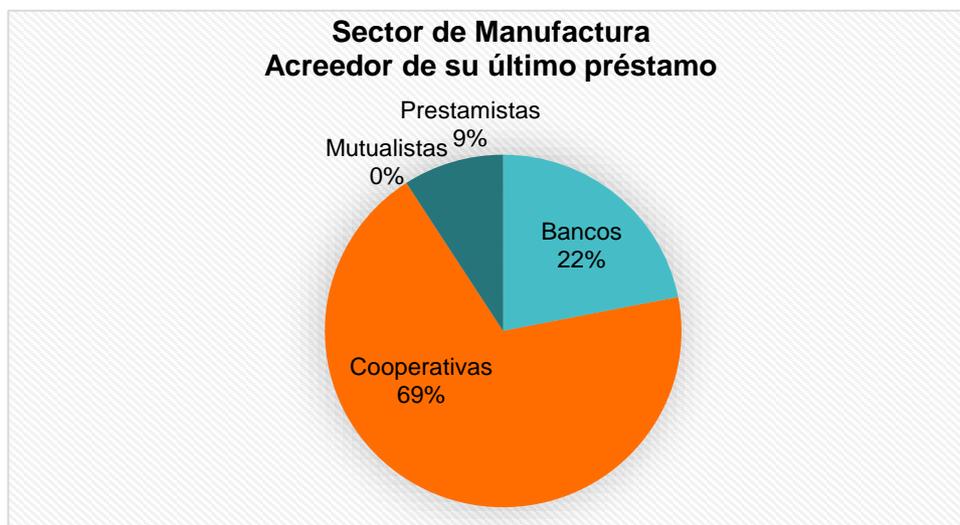


Figura 56. Acreedores del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De forma resumida es evidente que en términos generales, las microempresas encuestadas presentan una tendencia marcada en preferir para sus distintos créditos la oferta financiera que proveen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, seguido de ello el 22% comentó que los bancos fueron su último ente acreedor y el 9% restante aseguró que accedió al financiamiento mediante prestamistas a los que tuvieron que reconocer tasas de interés mensuales bajo la concesión de garantías como requisito previo para su otorgamiento, vale aclarar que esta última alternativa se denomina usura y constituye una figura ilegal a la que se pueden imputar juicios de orden civil y penal.

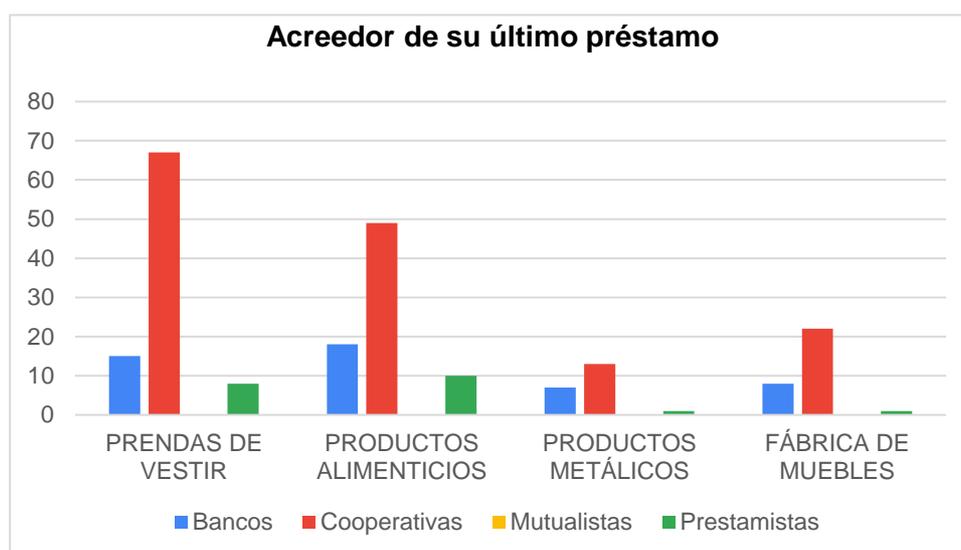


Figura 57. Acreedores seleccionados por industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

A nivel particular, la gráfica permite constatar que las cooperativas ocupan el primer lugar de las entidades acreedoras más utilizadas, posterior a ello se encuentran los bancos y finalmente se ubican los prestamistas como recurso utilizado mayoritariamente por las fábricas de prendas de vestir y de productos alimenticios para acceder a créditos, cabe resaltar que en este último caso los gerentes encuestados mencionaron haber pagado hasta el 6% de interés mensual a sus prestatarios así como haber firmado letras de cambios y otorgado garantías previo el desembolso de dinero.

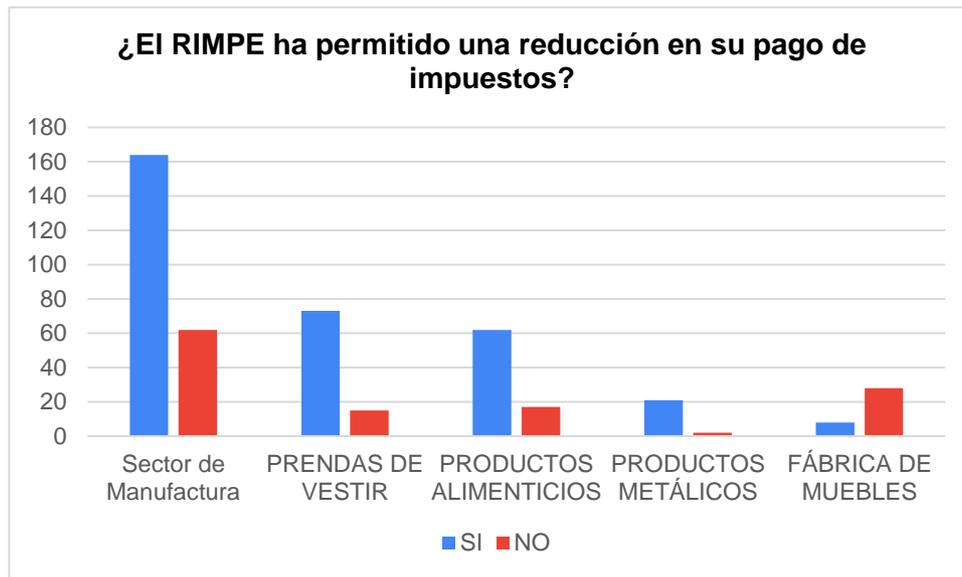


Figura 58. Perspectiva del pago de impuestos por sector e industria
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Para el caso de las microempresas que manifestaron encontrarse catalogadas bajo el régimen RIMPE emprendedor o negocio popular, se pudo conocer que el 73% de los encuestados indicaron haber sido beneficiarios de una reducción en su pago de impuestos. Esto se debe particularmente a que en el caso de negocios populares existe una cuota fija de \$60 que se paga una vez al año y cubre el pago del impuesto a la renta como del IVA. Para el caso de los emprendedores el pago de impuestos se encuentra vinculado a una tabla progresiva que indica los porcentajes imputables en conformidad al nivel de ingresos del contribuyente. Finalmente, tan solo el 27% restante señaló que el régimen no fue favorable para disminuir el pago de sus obligaciones tributarias.

Mediante la gráfica se corrobora el análisis anterior, no obstante, refleja además la percepción de los microempresarios por cada industria. De este modo, se puede identificar

que las fábricas de muebles demuestran mayor inconformidad sobre el régimen económico al que pertenecen, sobre todo porque consideran injusto los valores a pagar y la necesidad recurrente de contratar servicios de contadores externos para el cumplimiento de sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas.

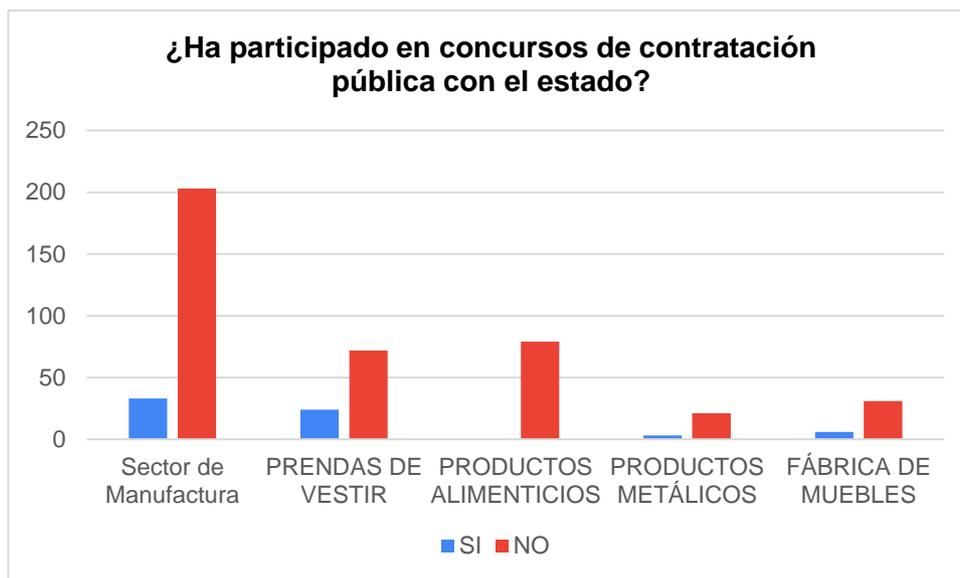


Figura 59. Participación del sector e industria manufacturera en procesos de contratación pública
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo verificar que del 100% de los encuestados el 86% aseguró no haber participado en procesos de contratación pública, bajo las siguientes consideraciones; primero, el desconocimiento de habilitarse como proveedores ante el SERCOP y habilitar su RUP; segundo, falta de asesoría o apoyo por parte de las entidades públicas y tercero, desconfianza en los pagos por temas burocráticos que caracterizan a las entidades contratantes. Por su parte, tan solo el 14% restante aseguró haber suministrado de bienes finales a entidades públicas entre ellas universidades y hospitales.

Sobre los resultados obtenidos para cada industria es relevante mencionar que los dos subsectores que han mantenido cercanía con procesos de contratación pública son las empresas dedicadas a *confeccionar prendas de vestir y fábricas de muebles*. Bajo esta apreciación, los encuestados aseguraron que fueron adjudicados en procesos dinámicos y comunes, entre ellos: catálogo electrónico e ínfima cuantía de los cuales el monto a pagarse no superó los \$500,00 siendo cancelado meses después a la recepción definitiva de los bienes.



Figura 60. Participación en eventos públicos en beneficio de microempresas manufactureras
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Bajo un marco de oportunidades que provee el sector público para promocionar los productos de distintos microempresarios se encuentran los recintos feriales o conocidos también como ferias de emprendimiento que se realizan en espacios abiertos de libre acceso. Por ello, una vez realizadas las encuestas se pudo conocer que tan solo un 18% de la muestra logró ofrecer sus productos en un stand de venta consignado por las autoridades competentes, en contraste al 82% que asegura no haber participado nunca en un evento de este tipo.

Desde una óptica más específica se encuentra que las dos industrias con mayor representatividad en la participación de ferias de emprendimiento son las dedicadas a la confección de prendas de vestir y de productos alimenticios. Bajo este escenario, ambos subsectores indicaron haber accedido a este tipo de programas gracias a la difusión realizada por las entidades organizadoras a través de medios locales y publicidad por radio como en redes sociales.

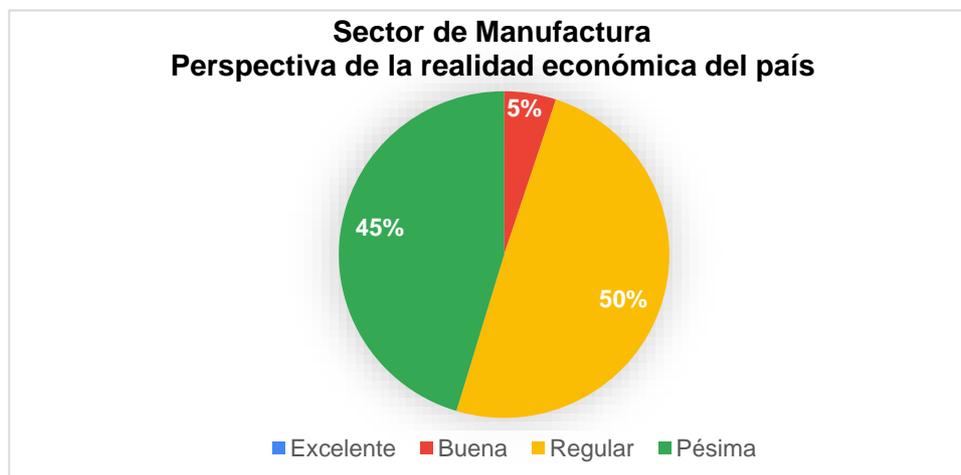


Figura 61. Perspectiva de la realidad económica por parte del sector de manufactura

Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Para abordar los factores externos relacionados con la economía, se consultó a los diferentes encuestados la apreciación actual que mantienen respecto a la situación económica del país, obteniéndose que del 100% de la muestra el 50% considera que es regular, el 45% pésima y tan solo el 5% lo califica como buena. Esto se debe principalmente a que aseguran una creciente caída en ventas, alza de precios generalizada (inflación), favoritismo a las grandes empresas y en general incertidumbre por los altos niveles de inseguridad.

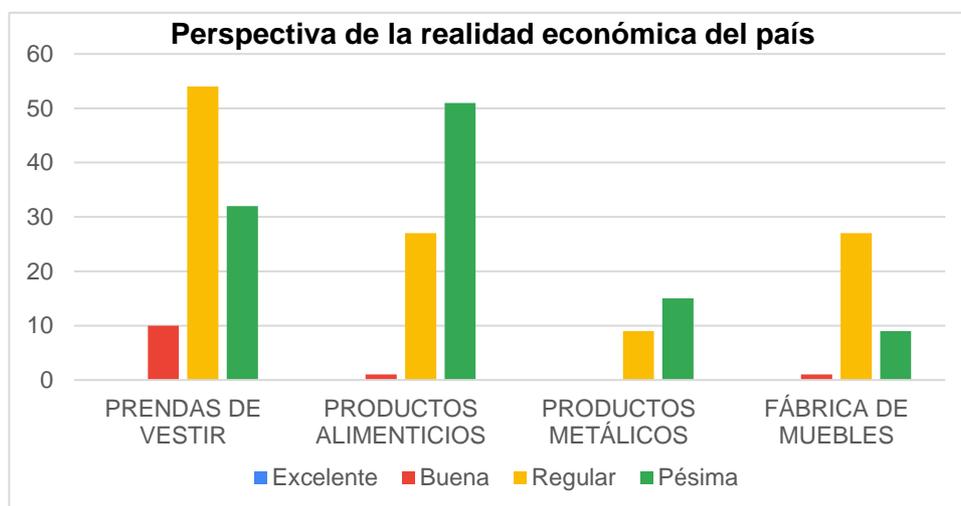


Figura 62. Perspectiva de la realidad económica por parte de las industrias manufactureras
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

En términos generales todos los subsectores concuerdan en que la situación económica del país es regular y pésima, no obstante, en el sector de prendas de vestir existe un pequeño porcentaje que asegura que la condición actual es buena, basado en que existe mayor dinamización del mercado local, existen oportunidades de ventas a mayoristas y minoristas, así como una tendencia más consumista por parte de los clientes que benefician la realidad de su negocio.

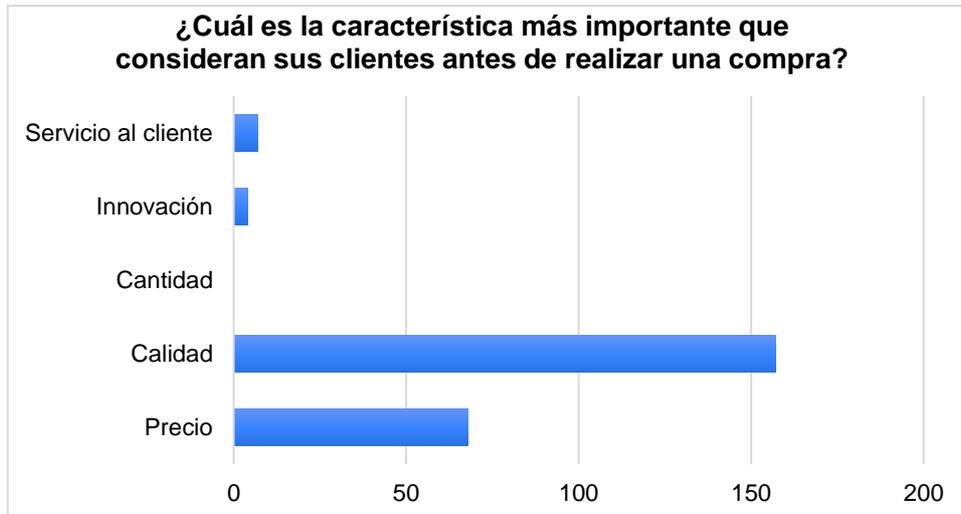


Figura 63. Exigencias de los clientes de microempresarios manufactureros
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De los resultados consolidados una vez aplicadas las 236 encuestas se revela que la mayoría de las microempresas concuerdan en que sus clientes califican como un criterio primordial al momento de realizar una compra, los factores precio y calidad, siendo necesario que ambas características se encuentren articuladas mutuamente para mantener su nicho de clientes. Asimismo, se puede deducir que este requerimiento justifica que a su vez las industrias también busquen los mismos criterios en sus proveedores. Es importante aclarar que no se incluye el gráfico por cada subsector debido a que reflejan un comportamiento idéntico al resumido por esta gráfica.

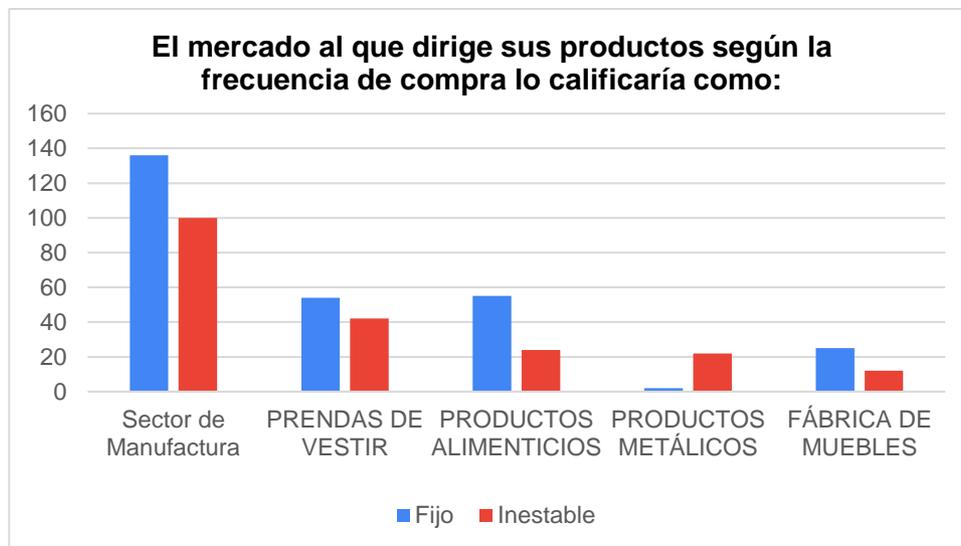


Figura 64. Tipo de mercado de clientes del sector e industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con los resultados que proveen las encuestas se puede apreciar que las diferencias entre fijo e inestable no es significativo, sin embargo, el mercado de clientes fijo supera al cambiante, esto obedece al tipo de giro del negocio, frecuencia de compra, desgaste del bien y estrategias aplicadas para la retención de clientes. Por parte, el segmento restante califica como inestable a sus compradores, debido a que aseguran que gran parte de ellos deciden acudir a su negocio por recomendaciones de clientes anteriores y sus características distintivas que atraen a clientes nuevos o potenciales.

Para realizar un análisis con mayor detalle, se encuentra que las microempresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, productos alimenticios y fábrica de muebles expresan que su mercado de clientes es fijo o estable, lo que significa que mantienen un target de clientes recurrentes. Contrario a esto, se encuentran las microempresas de productos metálicos que califican a sus compradores como inestables o cambiantes, dada la naturaleza del bien que ofertan, durabilidad, resistencia y objeto de adquisición.

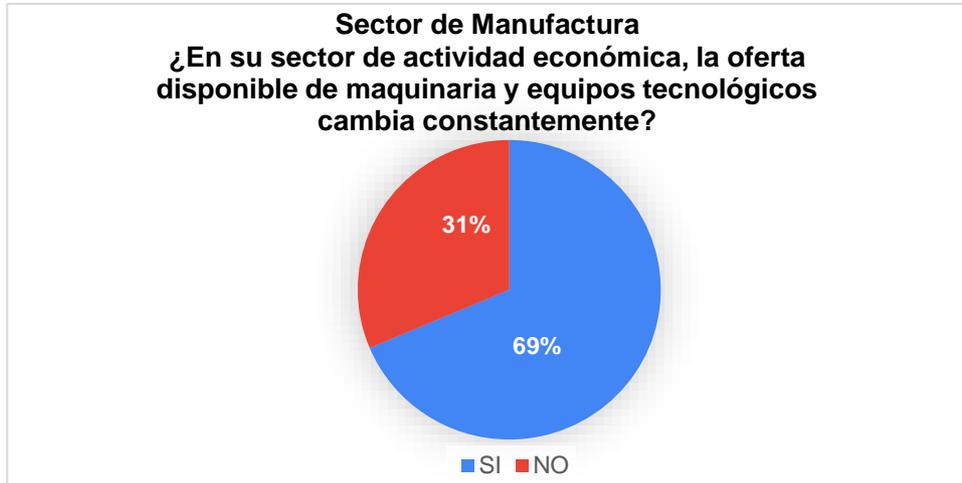


Figura 65. Oferta tecnológica disponible para el sector manufacturero
 Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con la apreciación de los encuestados la oferta y disponibilidad en el mercado de equipos tecnológicos modernos y actualizados bajo criterios de vigencia tecnológica es elevado, tal es el caso, que el 69% de las microempresas aseguran encontrar cada vez nuevos equipos con mejores características. No obstante, el 31% respondió que *no*, debido a que a pesar de conocer la oferta de maquinaria mejorada desconocen si los cambios son recurrentes y si existen suficientes oferentes que dispongan del stock a nivel local.

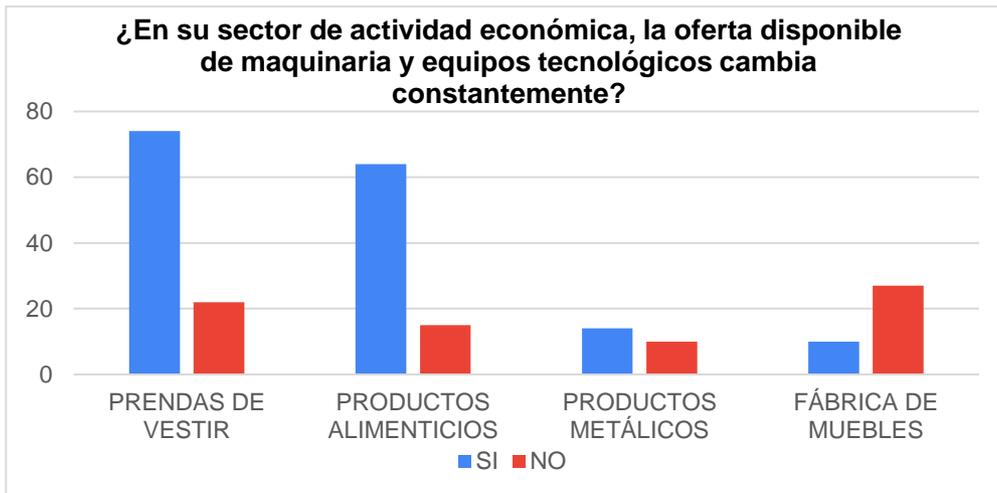


Figura 66. Oferta tecnológica disponible de acuerdo con la industria manufacturera
 Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con el reporte que presenta el gráfico de barras se puede avizorar que los tres primeros subsectores se encuentran informados sobre los cambios y actualizaciones de la maquinaria productiva alineada a su giro de negocio. Sin embargo, para el caso de las

fábricas de muebles predomina el *no*, situación que responde al escaso interés que demuestran sus gerentes en incorporar a sus procesos, nuevos equipos dado su enfoque artesanal y rudimentario.

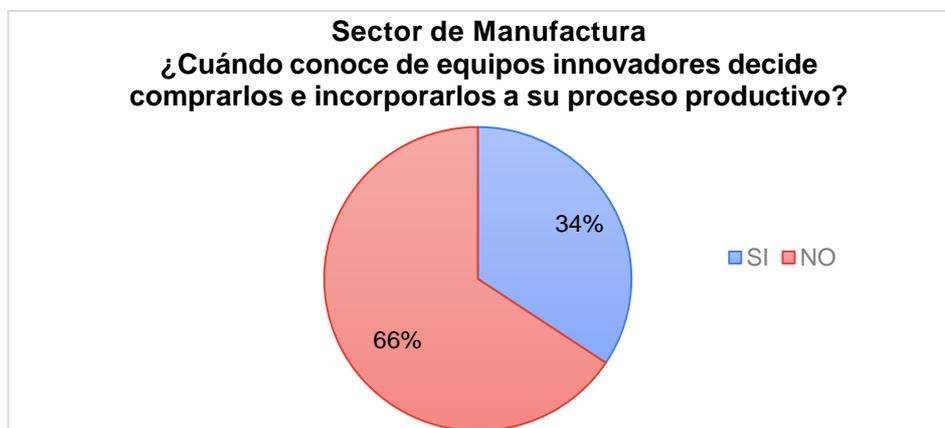


Figura 67. Incorporación de equipos innovadores en el sector de microempresas manufactureras Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

El resumen gráfico de las encuestas demuestra que el 34% de los gerentes encuestados manifiestan que ante la presencia de equipos innovadores que garanticen eficiencia, calidad y ahorro en costos, existe la predisposición de realizar su compra e incorporarlos a su proceso productivo. No obstante, el 64% restante señaló no estar interesado en realizar la adquisición dado que consideran que su maquinaria es funcional y se encuentra operando en condiciones normales aunado a los inconvenientes de contar con el presupuesto necesario para realizar la inversión productiva.

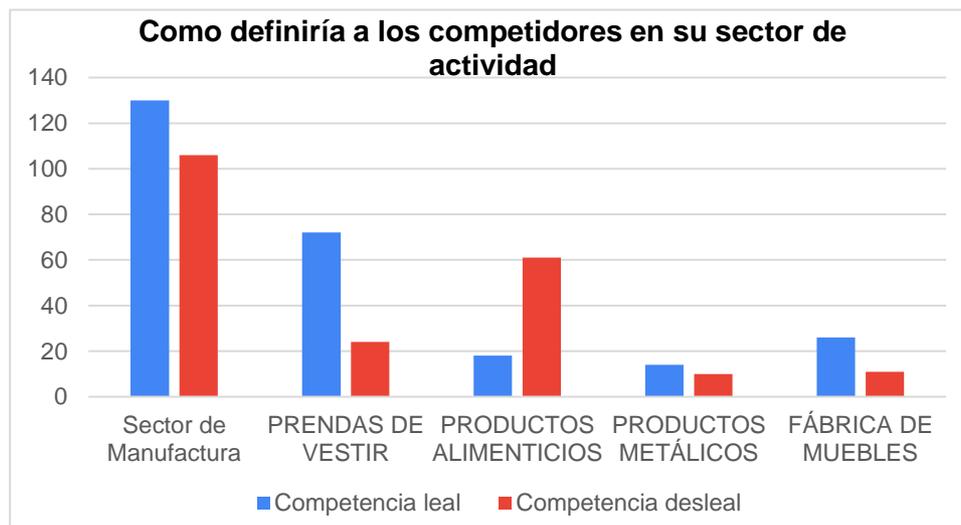


Figura 68. Apreciación de la competencia según el sector e industria manufacturera Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Consciente de la importancia e influencia de la competencia como elemento externo que afecta directamente el desempeño del negocio. Una vez obtenido los resultados consolidados se pudo constatar que el 55% de los microempresarios consideran a su competencia como un negocio leal, bajo la percepción de que actúan con honestidad y de acuerdo con las reglas que garantizan una convivencia armónica. Opuesto a ello el 45% restante califica a su competencia como desleal, es decir, que aplican técnicas que buscan perjudicar de forma intencional los intereses de empresas similares, quitar los clientes y realizar prácticas en detrimento de los principios de justicia y transparencia.

En tanto, de manera particular, las unidades productivas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir, fábricas de muebles y en menor medida las empresas de productos metálicos consideran que en gran parte su competencia es leal, es decir, que realizan sus operaciones bajo un marco legal transparente. No obstante, para el caso de productos alimenticios su percepción es diferente, sus representantes aseguran que la competencia emite comentarios negativos del resto de negocios, buscan acaparar el mercado mediante la baja de precios, realizan prácticas engañosas y en general atentan contra su imagen y buen nombre.

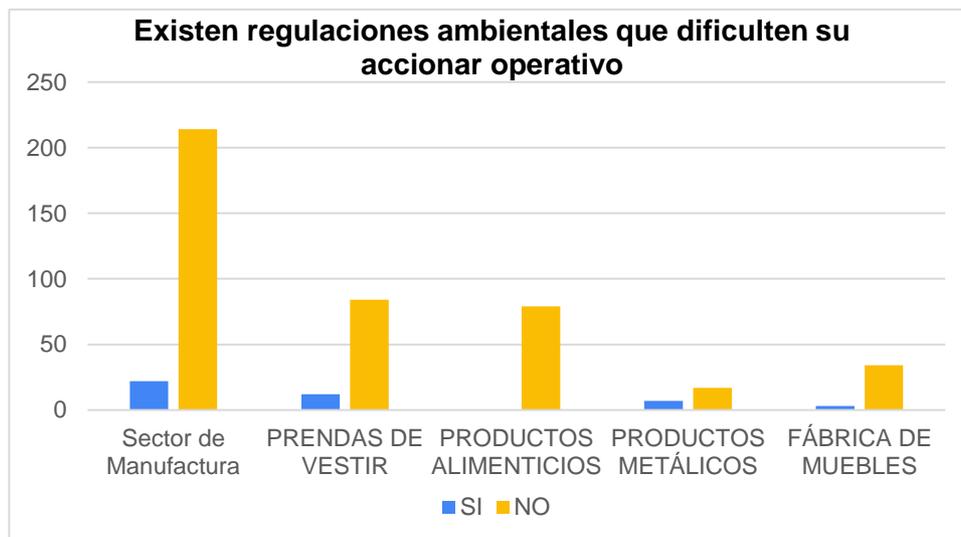


Figura 69. Regulaciones ambientales según el sector e industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

De acuerdo con las versiones que proporcionaron los microempresarios encuestados se pudo verificar que el 91% considera que no existe ningún tipo de regulación ambiental que contravenga con sus operaciones diarias o limite el desempeño de su negocio. Es así que solo el 9% expresó haber encontrado restricciones derivadas con su objeto social por las que tuvieron que cambiar de establecimiento o reducir la frecuencia de ciertas actividades.

Para un mejor diagnóstico por separado, la presente gráfica indica que el subsector de prendas de vestir y de productos metálicos son los que en mayor medida indicaron haber presentado inconvenientes respecto a su tipo de operaciones. A causa de notificaciones realizadas por el municipio durante la instalación del negocio, visitas de entes de control y requisitos de cumplimiento ambiental que tuvieron que presentar previo a la obtención de la patente.

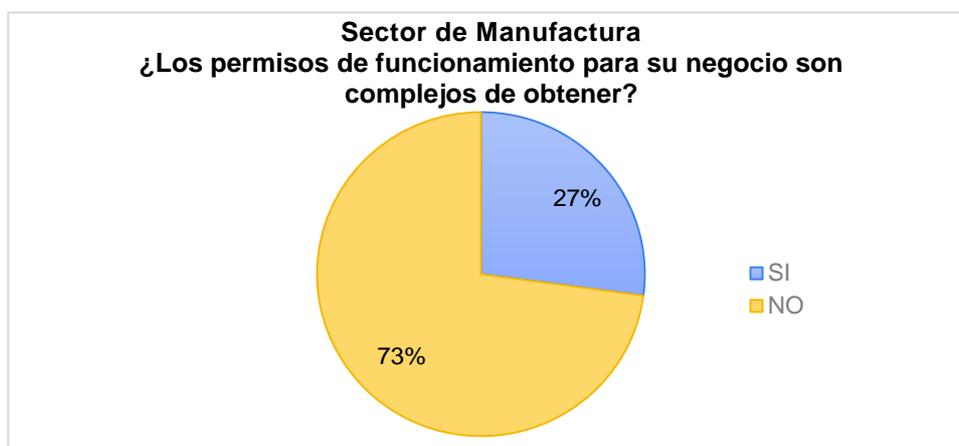


Figura 70. Apreciación de los permisos de funcionamiento por parte del sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Sobre el análisis de las respuestas obtenidas por la muestra de investigación se sabe que el 73% de microempresas manufactureras manifestaron que los permisos de funcionamiento no son complicados de obtener, no obstante, requieren de tiempo y dinero más aún cuando se trata de la primera vez en constituirse como unidad de negocio. En contraste a ello, el 27% restante aseguró que existe burocracia y complejidad en la renovación de permisos, por lo que muchos de ellos se ven obligados a pagar a intermediarios que faciliten los trámites correspondientes.

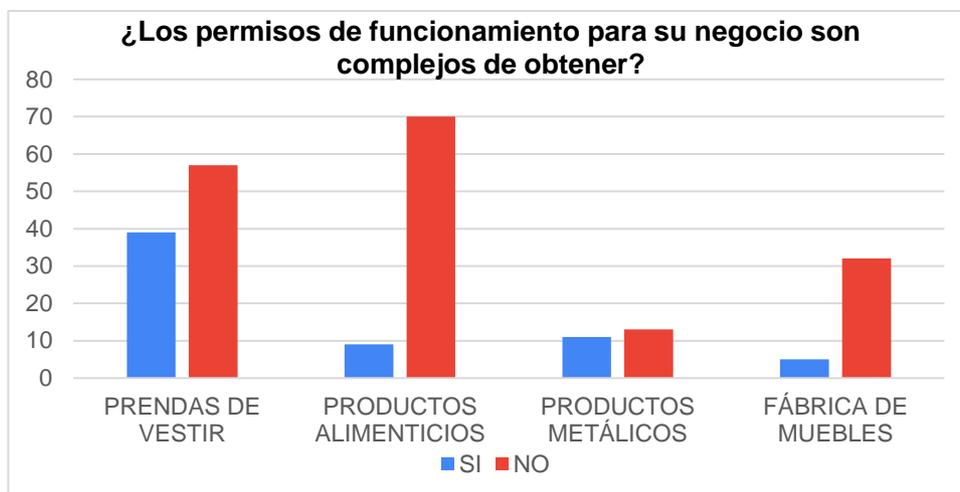


Figura 71. Apreciación de los permisos de funcionamiento por parte de la industria manufacturera
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Con la finalidad de comprender la percepción que maneja cada industria respecto a los trámites requeridos para su funcionamiento legal, se puede evidenciar que las microempresas de prendas de vestir al igual que de productos metálicos mantienen una tendencia representativa alineada a coincidir que existe complejidad en la obtención de permisos de funcionamiento.

No obstante, las empresas de productos alimenticios y fábricas de muebles mantienen una posición contraria al resto por cuanto aseguran que el trámite administrativo fluye con normalidad en la medida que se cuenten con los requisitos solicitados y se conozca el trámite correspondiente.

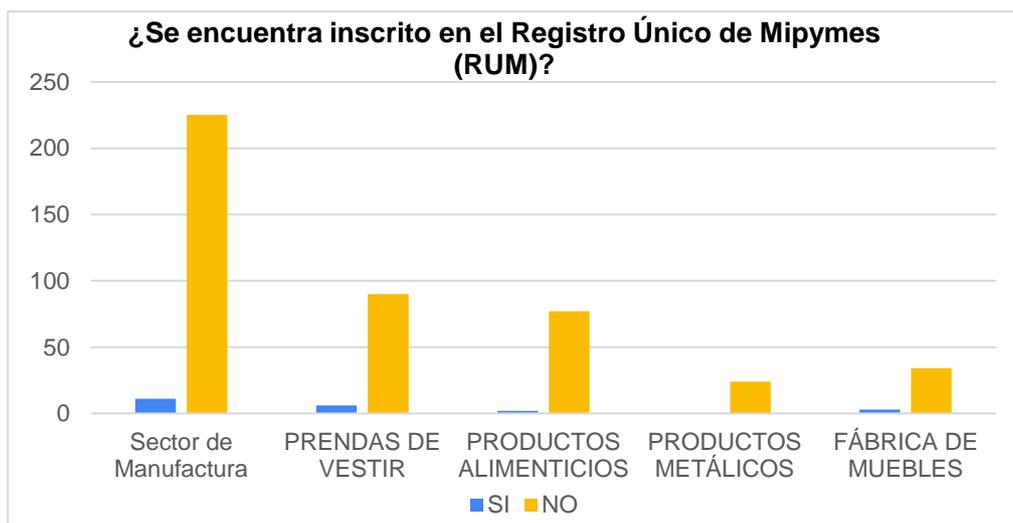


Figura 72. Inscripción en el RUM por industria y sector manufacturero
Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Del 100% de los encuestados se pudo constatar que el 95% asegura no haberse inscrito en el Registro Único de Mipymes, de hecho, mencionaron que desconocen la existencia de tal registro, institución responsable que lo administra al igual que los beneficios derivados de ella. El 5% restante confirmó encontrarse inscrito, no obstante, comentaron que no se informan del alcance de los beneficios y de las ventajas reales que podrían ser aprovechadas para su negocio.

A pesar de existir una presencia marcada del *no* en la inscripción del RUM, a nivel particular se puede evidenciar que en las fábricas de prendas de vestir y fábricas de muebles existe de forma mínima el *sí*, bajo este contexto las empresas comentaron haberse enterado de tal registro debido a la búsqueda de capacitaciones gratuitas en línea, banners publicitarios en las instituciones públicas y afiches informativos entregados en el municipio.

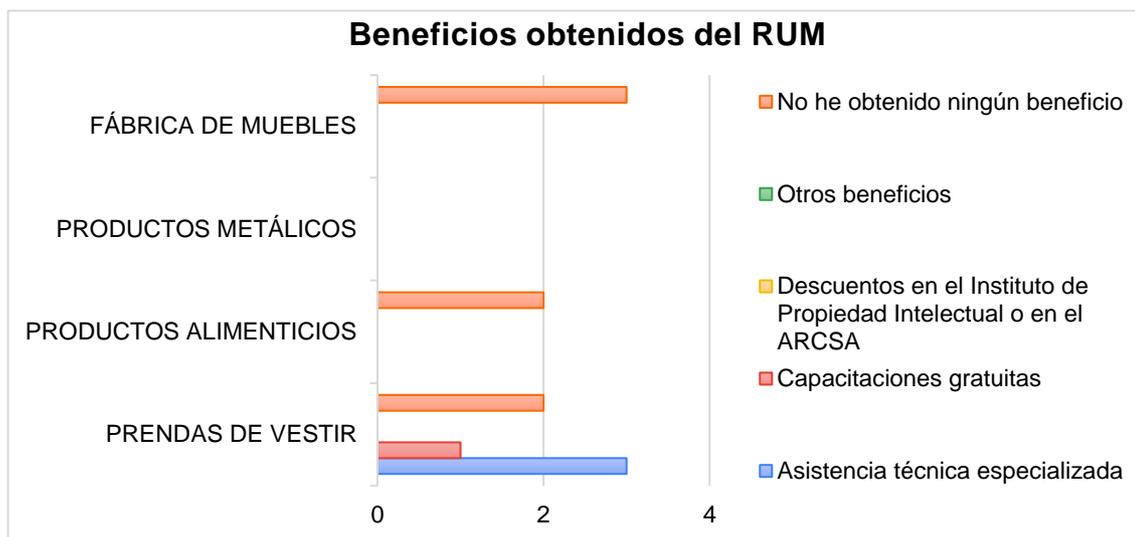


Figura 73. Beneficios obtenidos del RUM

Elaboración propia a partir de la información obtenida en las encuestas

Para concluir el análisis, se conoce que el 5% de los encuestados representada por doce microempresas aseguraron encontrarse inscritas en el RUM, de ellas, 7 entidades mencionaron no haber obtenido ningún beneficio posterior a la inscripción, mientras que el saldo restante, esto es 4 microempresas confirmaron haber recibido capacitaciones gratuitas y asistencia técnica especializada.

Principales Resultados de la Entrevista

Con la finalidad de esclarecer, complementar y añadir información relevante que permita la comprensión oportuna de los resultados derivados de la encuesta, se presenta a continuación algunas premisas relevantes que se obtuvieron a partir de la aplicación de las entrevistas. Para una mejor comprensión se sugiere revisar el Anexo 4-5 que contiene las respuestas completas que proporcionaron los entrevistados.

Para iniciar se tiene que entre las *principales motivaciones* que conducen a los microempresarios a la apertura de sus propios negocios se encuentra la necesidad de generar una fuente de ingresos propios, la experiencia previa en negocios similares, independencia económica, sustento familiar y la oportunidad de emprender.

Bajo este marco, vale hacer referencia además la percepción de las autoridades entrevistadas respecto a la *importancia de las microempresas manufactureras*, quienes las califican como unidades económicas indispensables para el desarrollo económico local y nacional, más aún cuando su participación permite la creación de mercados competitivos, inclusión de actores de la EPS y dinamización del sistema financiero nacional ecuatoriano.

De la misma forma, el *conocimiento en administración de empresas* que disponen los microempresarios de este sector es empírico, tal es el caso que en la pregunta número dos de la entrevista se constata que los gerentes-propietarios basan su experiencia en actividades prácticas realizadas en trabajos de campo y obtenidos a nivel particular en negocios similares o transmitidos por herencia familiar.

En la pregunta número tres de la segunda entrevista, las autoridades concuerdan con las ideas del párrafo anterior y agregan la necesidad urgente de formación y capacitación técnica para los microempresarios en temas financieros, administrativos y de marketing como requerimientos básicos que facilitan su crecimiento, competitividad y permanencia en el tiempo.

En cuanto a *estrategias competitivas* se pudo constatar en la pregunta ocho de la entrevista que los microempresarios alcanzan diferenciación mediante prácticas específicas a su realidad del negocio, entre ellas se destacan: la calidad en la fabricación y terminados, personalización del producto, puntualidad en las entregas, diversificación en la oferta, negociación transparente, servicio al cliente de calidad, entre otros.

Uno de los factores determinantes de éxito son las *fortalezas*, por lo tanto, mediante la pregunta número seis de la segunda entrevista se puede agregar que este sector se destaca por realizar un esfuerzo permanente en su oferta productiva, mantener una comunicación directa entre sus colaboradores, contar con personal de trabajo comprometido y responder a las exigencias del mercado con su experiencia práctica adquirida en el tiempo.

Asimismo, se logró constatar que existe una relación directa entre la ausencia de un *sistema contable propio* con la respuesta número tres de la entrevista, en donde se indicó que la mayoría de negocios contratan a un profesional externo para el manejo contable y de manera específica para el pago de sus tributos. Esta situación acarrea dependencia de personal externo y falta de involucramiento en la generación de información financiera para la toma de decisiones.

Acerca de la disponibilidad de *maquinaria moderna o con vigencia tecnológica* se pudo encontrar en la pregunta 4 de la entrevista que la mayoría de negocios incorporan equipos actualizados en la medida de su necesidad productiva, naturaleza del negocio y capital disponible.

La implementación de *equipos tecnológicos* se ha convertido en un tema difícil de ignorar, es por ello que en la segunda entrevista se califica a este elemento como un recurso que debe ser discutido a profundidad respecto a criterios de capacidad-eficiencia productiva, mano de obra disponible, sistemas de producción y necesidades particulares inherentes al giro del negocio, toda vez que se debe garantizar una inversión rentable para la empresa.

Sobre el *manejo de desechos y prácticas de cuidado ambiental* se logró determinar que los microempresarios recurren de manera frecuente a prácticas de reciclaje, reutilización, reventa y disposición final de aquellos materiales que no pueden reincorporarse al proceso productivo. No obstante, llama la atención que ciertos negocios aprovechan los residuos de materia prima para convertirlos en productos secundarios y generar a partir de ello ingresos extraordinarios.

En lo que respecta a *campañas publicitarias* se pudo encontrar mediante la pregunta nueve de la entrevista que los microemprendimientos productivos mantienen prácticas divididas en cuanto a estrategias de marketing. Por un lado, existen unidades económicas que recurren a redes sociales y spots de radios locales para dar a conocer su oferta de productos

mientras que otros grupos consideran que su mejor publicidad es el marketing boca a boca, afiches informativos y tarjetas de presentación.

Con relación a *políticas públicas de apoyo* se logró cotejar que los resultados de la encuesta mantienen la misma tendencia de los obtenidos en la pregunta diez de la entrevista, donde se pudo conocer que los microempresarios concuerdan en que no existe ningún respaldo que beneficie al sector de manufactura, al contrario, aseguran que a este segmento se le impone un mayor pago de tributos, no se les facilita la obtención de permisos de operación, e inclusive se ven afectados por medidas restrictivas que dificultan la atención regular a clientes en horarios laborables ya sea por el pago del SEROT o por prohibiciones de parqueo.

En el caso de la segunda entrevista, la percepción de *políticas públicas* escala a una diferenciación entre la normativa expedida a nivel local y nacional. Sobre el primero, se asegura la falta de programas de apoyo, así como deficiencias relativas en cuanto a garantías comprobables a favor de las microempresas. No obstante, sobre el trabajo realizado por el Municipio se resalta la oferta de ferias de emprendimiento, la creación de un Comité Local de Comercio Justo, Alianzas estratégicas que promueven acuerdos comerciales y programas piloto que brindan capital semilla para emprendimientos sostenibles y con potencial de crecimiento.

En lo que se refiere al *acceso a crédito para el negocio* mediante la pregunta once y doce de la entrevista se logró complementar el análisis del cual se asegura que los microempresarios manufactureros no han sufrido de discriminación alguna por parte de las Instituciones Financieras, no obstante, se ven limitados al otorgamiento de créditos por requerimientos de garantes, escasa valoración económica de su negocio, exigencias de patrimonio y falta de apoyo de los asesores de crédito. En paralelo a estos inconvenientes se presenta la inconformidad de los microempresarios respecto a las tasas de interés, al ser consideradas sumamente altas y poco accesibles.

En sintonía con el párrafo anterior, es válido manifestar que en la segunda entrevista se recalca la problemática de tasas de interés elevadas, no obstante, también se reconocen las dificultades de Instituciones Financieras Públicas en la colocación de créditos por la reducción del presupuesto general del estado, los perfiles crediticios de alto riesgo de pequeños negocios y la burocracia previa a su otorgamiento.

Para complementar el tema de *situación económica en el país* vale destacar que a más de la calificación obtenida entre regular y pésima por parte de los encuestados; mediante la

pregunta quince de la entrevista se puede apreciar que esta condición causa un impacto directo en la afectación de los negocios sobre todo por la baja en ventas, menor número de contrataciones, especulación e incrementos de costos de materia prima y menor capacidad de pago de los clientes.

Es importante abordar también los *requerimientos frecuentes que consideran los clientes* antes de realizar una compra, y es que a pesar de haberse demostrado en las encuestas que son la calidad y el precio. La pregunta número trece de la entrevista permite constatar que también es importante la oferta de productos variados, puntualidad en la entrega y servicios post-venta.

Otro de los temas relevantes que requiere mayor claridad corresponde a la *competencia* más aún cuando gran parte de los encuestados la calificaron como desleal. En este sentido, vale añadir que mediante la pregunta dieciséis de la entrevista se pudo identificar que entre las principales amenazas del sector manufacturero se encuentran aquellos competidores que desvalorizan el trabajo mediante la baja significativa de los precios en el mercado, la realización de prácticas engañosas contra los clientes, imitaciones con productos de mala calidad y en general actividades que causan perjuicio intencional al resto de negocios.

Análisis del problema recurrente de las tasas de interés

Si bien es cierto, cada respuesta compartida por los entrevistados es respetable y merece ser analizada a profundidad, es importante aclarar un problema recurrente que se recalca como amenaza para el sector de microempresas de manufactura: *las tasas de interés elevadas*.

Bajo este supuesto, es importante comprender que estas constituyen el valor que los prestatarios deben pagar por obtener dinero proveniente de mercados financieros. En el Ecuador a partir del 2008 se establecen techos (máximos) para regular la fijación de las tasas de interés, no obstante, su esencia corresponde en gran parte a la negociación que se realiza en el mercado, de ahí que el BCE mantiene una metodología en función de la información que reportan las Instituciones Financieras semanalmente.

Para una mejor comprensión, es adecuado mencionar que las tasas de interés activas se fijan de acuerdo a cuatro factores importantes:

- El costo de fondeo, es decir: el valor que debe pagar la institución financiera a sus cuenta ahorristas o entidades del exterior para contar con la disponibilidad de dinero suficiente para la concesión de un crédito.
- El costo asociado al riesgo de posibles incobrables: relacionados con las dificultades que podrían presentarse para recuperar el dinero prestado.
- El costo operativo: que guarda relación con el pago de empleados, sistemas de seguridad, infraestructura física, tecnología, procesos administrativos, entre otros.
- El costo de tributos que se debe pagar por ser parte del Sistema Financiero del país, Asobanca (2021, 25-69).

Por tanto, una vez que se haya cubierto estos costos las Instituciones Financieras tienen la posibilidad de establecer un margen de utilidad, no sin antes, responder a las exigencias de encaje bancario en donde se garantiza la disponibilidad de fondos necesarios para responder a las solicitudes de retiro de los cuenta ahorristas.

Asimismo, es importante aclarar que el comportamiento de las tasas de interés responde a temas de liquidez, por cuanto mientras menor sea la cantidad de dinero circulante, mayor será el incremento de las tasas de interés. Situación similar sucede cuando por temas de inflación ya sea a nivel interno o por política monetaria de prestamistas externos se presentan medidas restrictivas para la concesión de créditos.

Finalmente, un factor que influye de manera significativa en la fijación de tasas de interés tiene que ver con el costo del financiamiento externo debido a que en Ecuador gran parte de los bancos públicos y privados buscan como principal acreedor proveedores de crédito internacionales quienes al evaluar el riesgo país de Ecuador tienden a incrementar el costo de financiamiento, causando un efecto directo sobre el cálculo de intereses que se asignan a los usuarios finales.

En resumen, pese a la inconformidad que existe por parte de microempresarios respecto a las políticas de entidades acreedoras de crédito, lo cierto es que las tasas de interés cubren costos operativos, administrativos y de financiamiento por lo que la exigencia de una reducción arbitraria por parte del gobierno causaría que la oferta de crédito disminuya significativamente desencadenando mayores niveles de informalidad, así como el incremento de usura.

En este sentido, tal como lo señala Asobanca (2022, párr. 10-22) la reducción de tasas de interés se logrará en la medida de que el país pueda convertirse en un sitio atractivo para la inversión extranjera que facilite el ingreso de capitales, en donde se reduzca la imposición

de tributos al sector financiero, se permita una mayor flexibilidad en la colocación de créditos y se fomente entornos estables y competitivos hasta lograr un equilibrio monetario.

Capítulo cuarto

Plan de mejora

Introducción

Las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba constituyen actores económicos de gran importancia para el desarrollo local y de la provincia. No obstante, tal como se ha expuesto en capítulos anteriores su sistema organizacional es deficiente, mientras que su contexto de operación carece de garantías proteccionistas que respalden su permanencia en el mercado; más aún cuando sus líderes administran su negocio de forma empírica, no definen estrategias claras para lograr ventajas competitivas y priorizan modelos de producción artesanal encasillándose en lo tradicional bajo una constante renuencia al cambio.

Bajo este breve antecedente, la propuesta de mejora pretende servir de base para superar las principales problemáticas que aquejan al sector de manufactura, en especial las que guardan relación con aspectos de orden económico, productivo, organizacional y de talento humano. En paralelo a la responsabilidad política que le compete a las entidades de gobierno para salvaguardar los intereses de pequeñas unidades productivas.

Objetivos del Modelo

- Elaborar una matriz FODA priorizada para la definición de estrategias concretas que permitan el desarrollo sostenible de las microempresas manufactureras.
- Establecer un marco de referencia de las estrategias, actividades y recursos que se prevén necesarios para mejorar la condición actual de las microempresas productivas.
- Realizar un planteamiento de objetivos y acciones específicas que debe incluir el gobierno en sus políticas públicas para el apoyo hacia pequeñas unidades productivas.

Etapas

1. Definición de la matriz FODA: su realización corresponde a la síntesis de los principales factores a nivel interno y externo de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba.
2. Elaboración de una matriz de priorización basada en la siguiente metodología:

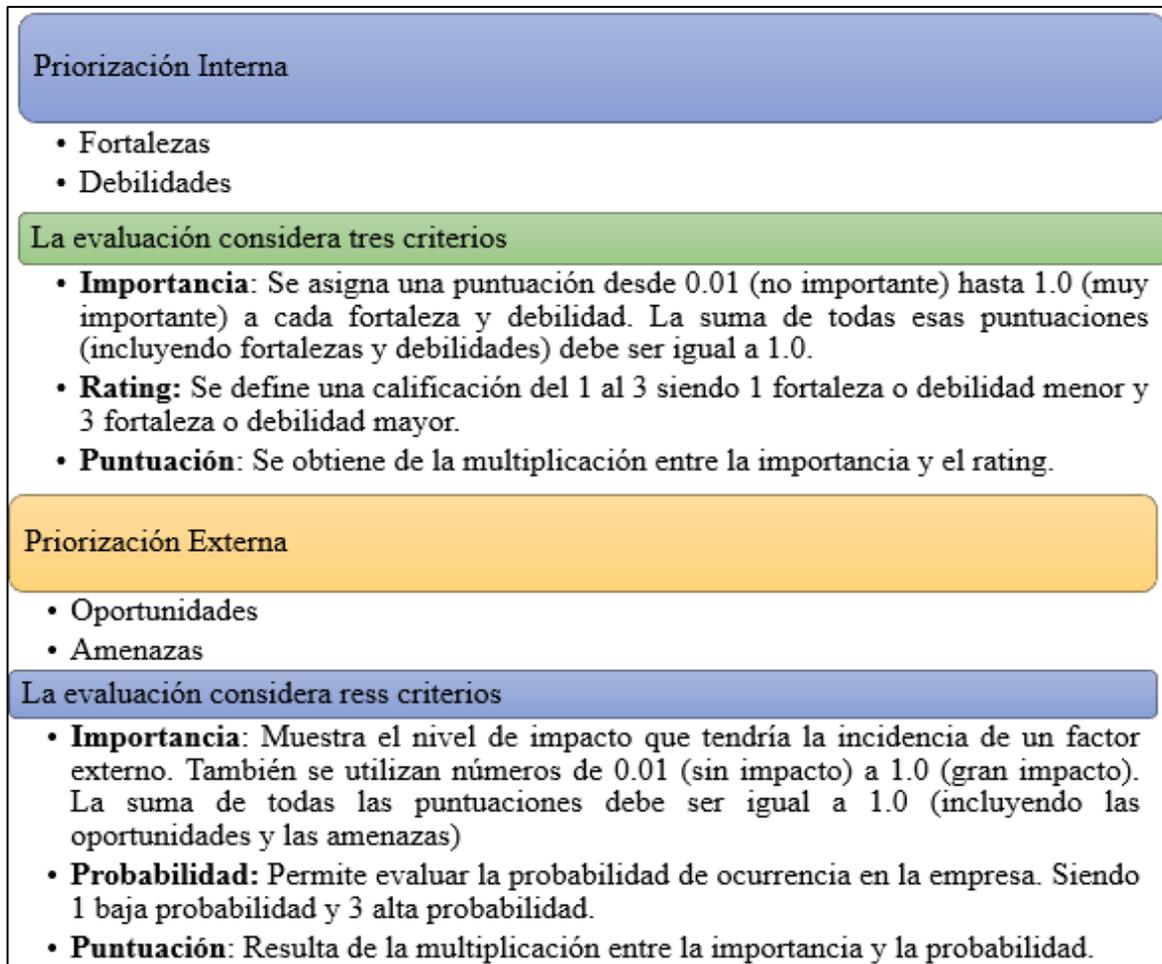


Figura 74. Metodología para la priorización de la matriz FODA

Fuente: Agencia de Marketing Digital de Guatemala “deguate”

Elaboración propia

3. Se elabora la matriz de correlación FO-FA-DO-DA como un instrumento que responde a un cruce de factores para determinar el nivel de correspondencia o relación que se obtiene en cada emparejamiento mediante una escala de puntuación del 1 al 10. Siendo 1 bajo y 10 alto.
4. Finalmente, de los emparejamientos mejor puntuados se realizan estrategias para un mejor apalancamiento de las fortalezas, mejora de las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar el impacto de los riesgos y amenazas recurrentes.

Tabla 5
Elaboración de la Matriz FODA de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Asignación de funciones claramente definidas para cada puesto de trabajo.	Respaldo de la Ley de Economía Popular y Solidaria
Políticas de cobranza específicas alineadas con el giro del negocio.	Trato preferencial hacia las MYPES en los procesos de contratación pública
Trabajo colaborativo enfocado al cumplimiento de metas.	Programas de asistencia técnica desarrolladas por Organizaciones sin fines de lucro
Personal con experiencia en el área de trabajo a desempeñar.	Ordenanza Nro. 010-2022 a favor del emprendimiento, EPS y el Comercio justo.
Escasa rotación del personal.	Disponibilidad de pago en efectivo por parte de los clientes.
Planificación adecuada para el abastecimiento de materia prima.	Reducción en el pago de impuestos por el Régimen RIMPE.
Relación comercial estable con los proveedores.	Fidelidad de los clientes
Oferta de productos de buena calidad y a precios accesibles.	Oferta disponible de maquinaria y equipos de vanguardia que facilitan el proceso productivo.
Los procesos productivos son comprendidos por los operarios.	Permisos de funcionamiento y operación fáciles de obtener.
Disponibilidad permanente de productos terminados.	
Estructuras organizacionales ágiles, flexibles y dinámicas.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Los microempresarios no cuentan con preparación técnica en administración de empresas	Sistema financiero burocrático y con altas tasas de interés.
Gestión del negocio basado en el conocimiento empírico de los gerentes-propietarios.	Falta de políticas públicas de apoyo al sector de microempresas.
Escasa oferta de valor agregado que resta competitividad al negocio.	Crisis económica generalizada en el país
Escasa tecnificación de los procesos y falta de implementación tecnológica.	Delincuencia organizada en contra de pequeños negocios.
Ausencia en la definición de estrategias competitivas para lograr prestigio y reconocimiento.	Presencia significativa de competencia desleal.
Falta de definición de procesos de reclutamiento y selección del personal.	Cambios en las preferencias de consumo de los clientes habituales y potenciales.
Deficiente control en los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.	La presencia de grandes empresas que buscan acaparar el mercado.
Reducido control sobre la situación económica real de la organización.	Incremento de los costos de materia prima.
Escasa inversión en prácticas de marketing publicitario.	

Fuente: Resultados de la investigación
 Elaboración propia

Tabla 6
Matriz de Priorización de Fortalezas y Debilidades

Fortaleza	Importancia	Rating	Puntaje
Asignación de funciones claramente definidas para cada puesto de trabajo.	0,04	1	0,04
Políticas de cobranza específicas alineadas con el giro del negocio.	0,03	1	0,03
Trabajo colaborativo enfocado al cumplimiento de metas.	0,06	3	0,18
Personal con experiencia en el área de trabajo a desempeñar.	0,05	3	0,15
Escasa rotación del personal.	0,05	2	0,1
Planificación adecuada para el abastecimiento de materia prima.	0,04	1	0,04
Relación comercial estable con los proveedores.	0,02	2	0,04
Oferta de productos de buena calidad y a precios accesibles.	0,07	3	0,21
Los procesos productivos son comprendidos por los operarios.	0,05	2	0,1
Disponibilidad permanente de productos terminados.	0,05	3	0,15
Estructuras organizacionales ágiles, flexibles y dinámicas.	0,04	2	0,08
	0,5		
Debilidades	Importancia	Rating	Puntaje
Los microempresarios no cuentan con preparación técnica en administración de empresas	0,05	2	0,1
Gestión del negocio basado en el conocimiento empírico de los gerentes-propietarios.	0,05	3	0,15
Escasa oferta de valor agregado que resta competitividad al negocio.	0,07	3	0,21
Escasa tecnificación de los procesos y falta de implementación tecnológica.	0,07	3	0,21
Ausencia en la definición de estrategias competitivas para lograr prestigio y reconocimiento.	0,07	2	0,14
Falta de definición de procesos de reclutamiento y selección del personal.	0,04	1	0,04
Deficiente control en los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.	0,06	2	0,12
Reducido control sobre la situación económica real de la organización.	0,05	2	0,1
Escasa inversión en prácticas de marketing publicitario.	0,04	1	0,04
	0,5		

Fuente y elaboración propias

Tabla 7
Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Importancia	Probabilidad	Puntaje
Respaldo de la Ley de Economía Popular y Solidaria	0,03	1	0,03
Trato preferencial hacia las MYPES en los procesos de contratación pública	0,04	2	0,08
Programas de asistencia técnica desarrolladas por Organizaciones sin fines de lucro	0,03	1	0,03
Ordenanza Nro. 010-2022 a favor del Emprendimiento, EPS y el Comercio justo.	0,07	2	0,14
Disponibilidad de pago en efectivo por parte de los clientes.	0,09	3	0,27
Reducción en el pago de impuestos por el Régimen RIMPE.	0,05	1	0,05
Fidelidad de los clientes.	0,09	3	0,27
Oferta disponible de maquinaria y equipos de vanguardia que facilitan el proceso productivo.	0,07	3	0,21
Permisos de funcionamiento y operación fáciles de obtener.	0,03	1	0,03
	0,5		
Amenazas	Importancia	Probabilidad	Puntaje
Sistema financiero burocrático y con altas tasas de interés.	0,05	2	0,10
Falta de políticas públicas de apoyo al sector de microempresas.	0,06	3	0,18
Crisis económica generalizada en el país	0,07	3	0,21
Delincuencia organizada en contra de pequeños negocios.	0,07	2	0,14
Presencia significativa de competencia desleal	0,07	3	0,21
Cambios en las preferencias de consumo de los clientes habituales y potenciales.	0,08	2	0,16
La presencia de grandes empresas que buscan acaparar el mercado.	0,04	1	0,04
Incremento de los costos de materia prima	0,06	3	0,18
	0,5		

Fuente y elaboración propias

Tabla 8
Matriz de Correlación FO

	Trato preferencial hacia las MYPES en los procesos de contratación pública	Ordenanza Nro. 010-2022 a favor del Emprendimiento, EPS y el Comercio justo.	Disponibilidad de pago en efectivo por parte de los clientes.	Fidelidad de los clientes.	Oferta disponible de maquinaria y equipos de vanguardia que facilitan el proceso productivo.
Trabajo colaborativo enfocado al cumplimiento de metas.	2	1	5	10	7
Personal con experiencia en el área de trabajo a desempeñar.	4	1	1	8	5
Oferta de productos de buena calidad y a precios accesibles.	8	7	9	10	8
Disponibilidad permanente de productos terminados.	6	3	5	9	6
Estructuras organizacionales ágiles, flexibles y dinámicas.	1	5	3	6	8

Fuente y elaboración propias

Tabla 9
Matriz de Correlación FA

	Falta de políticas públicas de apoyo al sector de microempresas.	Crisis económica generalizada en el país	Presencia significativa de competencia desleal	Cambios en las preferencias de consumo de los clientes habituales y potenciales.	Incremento de los costos de materia prima
Trabajo colaborativo enfocado al cumplimiento de metas.	7	5	8	6	5
Personal con experiencia en el área de trabajo a desempeñar.	5	3	8	6	5
Oferta de productos de buena calidad y a precios accesibles.	6	7	9	7	10
Disponibilidad permanente de productos terminados.	1	2	5	3	8
Estructuras organizacionales ágiles, flexibles y dinámicas.	7	5	8	10	

Fuente y elaboración propias

Tabla 10
Matriz de Correlación DO

	Trato preferencial hacia las MYPES en los procesos de contratación pública	Ordenanza Nro. 010-2022 a favor del Emprendimiento, EPS y el Comercio justo.	Disponibilidad de pago en efectivo por parte de los clientes.	Fidelidad de los clientes.	Oferta disponible de maquinaria y equipos de vanguardia que facilitan el proceso productivo.
Gestión del negocio basado en el conocimiento empírico de los gerentes-propietarios.	1	8	1	6	5
Escasa oferta de valor agregado que resta competitividad al negocio.	1	5	1	5	8
Escasa tecnificación de los procesos y falta de implementación tecnológica.	1	3	1	5	10
Ausencia en la definición de estrategias competitivas para lograr prestigio y reconocimiento.	1	8	1	6	7
Deficiente control en los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.	1	1	1	1	1

Fuente y elaboración propias

Tabla 11
Matriz de Correlación DA

	Falta de políticas públicas de apoyo al sector de microempresas.	Crisis económica generalizada en el país	Presencia significativa de competencia desleal	Cambios en las preferencias de consumo de los clientes habituales y potenciales.	Incremento de los costos de materia prima
Gestión del negocio basado en el conocimiento empírico de los gerentes-propietarios.	2	1	7	8	5
Escasa oferta de valor agregado que resta competitividad al negocio.	1	3	9	7	6
Escasa tecnificación de los procesos y falta de implementación tecnológica.	2	1	9	8	1
Ausencia en la definición de estrategias competitivas para lograr prestigio y reconocimiento.	5	3	10	7	2
Deficiente control en los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.	1	1	1	2	9

Fuente y elaboración propias

Tabla 12
Matriz de Estrategias (FO)

FO	Objetivo de Mejora	Acción de mejora concreta	Metodología	Plazo estimado	Frecuencia	Recursos Necesarios	Responsable
FO1	<i>Establecer objetivos de carácter económico, de eficiencia y calidad del producto para retener a los clientes fijos y ser atractivos a clientes potenciales.</i>	Establecer metas en ventas que sean compartidas y correctamente difundidas a los colaboradores de la organización.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	30 minutos	1 vez por semana	Computador Proyector Trabajadores	Gerente - Propietario
		Establecer estándares mínimos de calidad que guíen el proceso productivo.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	1 hora	1 vez al mes	Computador Proyector Trabajadores Productos modelo	*Gerente *Operario de mayor experiencia
		Evaluar de forma permanente el nivel de satisfacción de los clientes mediante un buzón de quejas y sugerencias.	Buzón de quejas al ingreso del local en un lugar visible	De forma permanente	Diaria	Papel Esfero Buzón de metal	Gerente - Propietario
		Establecer métricas que permitan controlar los niveles de producción, así como posibles desviaciones.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	25 minutos	1 vez por semana	Computador	Gerente - Propietario
FO 2	<i>Potenciar el talento humano de la organización para garantizar la fidelidad de los clientes</i>	Asignación de funciones al personal acorde a su formación y experiencia profesional	Reuniones de trabajo con los colaboradores	30 minutos	Se asigna una sola vez, pero puede ser sujeto a cambios	Computador	Gerente - Propietario
		Crear espacios de diálogo en donde se promuevan sugerencias de mejora por parte de los trabajadores.		1 hora	1 vez por mes	Computador Proyector	Gerente - Propietario

FO 3	<i>Garantizar las cualidades productivas que hacen atractivo el producto final</i>	Cotización permanente con proveedores para evaluar costos y calidad de la materia prima	Reuniones de trabajo con proveedores	30 minutos	1 vez por mes	Teléfono celular Computador	Gerente - Propietario
		Identificar errores de fabricación para tomar acciones correctivas frente a ello	Reuniones de trabajo con los colaboradores	1 hora	1 vez por mes	Computador Producto modelo	Gerente - Propietario
FO 4	<i>Mantener un stock permanente y de oferta variada a disposición de los clientes</i>	Asegurar el stock disponible de productos terminados tomando como referencia el histórico en ventas.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	20 minutos	1 vez por mes	Planificación realizada según estimaciones en ventas	Gerente - Propietario Empleados
FO 5	<i>Realizar una inversión productiva de maquinaria con vigencia tecnológica para responder a las exigencias del mercado y los consumidores.</i>	Incorporar al proceso productivo equipo tecnológico de vanguardia según el requerimiento técnico y necesidad real del negocio.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	1 hora	1 una sola vez, a menos que amerite programar una nueva reunión.	Computador Proformas de proveedores. Análisis de requerimientos.	Gerente - Propietario

Fuente y elaboración propias

Tabla 13
Matriz de Estrategias (FA)

FA	Objetivo de Mejora	Acción de mejora concreta	Metodología	Plazo estimado	Frecuencia	Recursos Necesarios	Responsable
FA 1 - FA 2	<i>Desarrollar estrategias defensivas mediante un plan de trabajo continuo que permita mitigar el impacto de la competencia desleal.</i>	Desarrollar en coordinación de los empleados propuestas de mejora respecto al rediseño de procesos para lograr productos superiores a la competencia.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	4 horas	1 vez por mes	Computador Proyector Trabajadores	Gerente - Propietario
		Definir estrategias de ventas basadas en la promoción de atributos y cualidades que oferta cada producto.		1 hora		Computador Proyector Trabajadores Productos modelo	*Gerente *Operario de mayor experiencia
		Realizar el lanzamiento de productos tradicionales en versiones mejoradas que resalten las cualidades y valor agregado del bien ofertado.		30 minutos		Papel Esfero Buzón de metal	Gerente - Propietario
FA 3	<i>Priorizar los costos de producción sin interferir en la calidad del producto.</i>	Realizar acuerdos comerciales con los proveedores en los que se fijen precios estables por un período específico de tiempo.	Reuniones de trabajo con los proveedores	30 minutos	Negociación permanente	Computador	Gerente - Propietario
		Incorporar materia prima de calidad que garantice la satisfacción de los clientes.	Socialización con los operarios	1 hora	Según se prevea necesario	Computador Proyector	Gerente - Propietario
FA 4	<i>Controlar los inventarios de materia prima y prever su adquisición oportuna para</i>	Cotización permanente con proveedores para evaluar costos y calidad de la materia prima.	Reuniones de trabajo con proveedores	30 minutos	1 vez por mes	Teléfono celular Computador	Gerente - Propietario

	<i>garantizar el stock de productos terminados.</i>	Adquirir un sistema de control de inventarios para administrar el manejo de existencias.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	1 hora	1 vez por mes	Computador Producto modelo	Gerente - Propietario
FA 5	<i>Ajustar las características del producto acorde a las tendencias y cambios en las preferencias de los clientes habituales y potenciales.</i>	Introducir de manera progresiva en el mercado la oferta de productos diferenciados para constatar si existe o no la aceptación necesaria.	Reuniones de trabajo con los colaboradores	20 minutos	1 vez por mes	Planificación realizada según estimaciones en ventas	Gerente - Propietario

Fuente y elaboración propias

Tabla 14
Matriz de Estrategias (DO)

DO	Objetivo de Mejora	Acción de mejora concreta	Metodología	Plazo estimado	Frecuencia	Recursos Necesarios	Responsable
DO 1	<i>Participar en programas de capacitación continua que se promueven mediante ordenanzas municipales para microempresas productivas.</i>	Inscribirse en las capacitaciones de educación continua que patrocina el Municipio para el desarrollo de capacidades productivas.	Spots publicitarios Publicaciones en la página web del municipio Afiches informativos	Según planificación del Municipio	De acuerdo con la asignación del presupuesto y aprobación de cursos.	Computador Proyector Instructores	Gerente-Propietario
DO 2	<i>Desarrollar productos competitivos mediante el apalancamiento de maquinaria moderna.</i>	Adquirir equipos tecnológicos que faciliten la personalización, eficiencia productiva y calidad de los productos.	Reuniones de trabajo con los trabajadores	2 horas	Se realizará una vez la inducción por parte de la empresa proveedora y con el gerente según se requiera para el diseño de nuevos modelos.	Nuevos equipos Capacitador Materia prima para ensayos	Gerente – Propietario
DO 3	<i>Realizar una transición de procedimientos tradicionales a prácticas automatizadas que generen mayor productividad y eficiencia</i>	Incorporar de forma paulatina equipos tecnológicos o maquinaria productiva que permitan mayor eficiencia operativa.	Reuniones de trabajo con los trabajadores	1 hora	Se realizará una sola vez para brindar la inducción al personal sobre el uso y manejo de las nuevas máquinas adquiridas.	Manuales de funcionamiento Equipos instalados Capacitador de la empresa proveedora.	Gerente - Propietario
DO 4	<i>Participar en los programas de asistencia técnica que promueve la Ordenanza Municipal 010-2022 con el apoyo de Fundación Maquita</i>	Compartir la problemática actual a los Técnicos Especialistas de la Fundación Maquita para elaborar un plan de trabajo que permita superar las deficiencias productivas.	Tutorías personalizadas	1 hora	Según la planificación del curso.	Plan de acción estratégico.	Gerente - Propietario

Fuente y elaboración propias

Tabla 15
Matriz de Estrategias DA

DA	Objetivo de Mejora	Acción de mejora concreta	Metodología	Plazo estimado	Frecuencia	Recursos Necesarios	Responsable
DA 1	<i>Invertir en la formación técnica del Gerente-Propietario para mejorar su sistema de administración del negocio.</i>	Asistir a cursos prácticos de formación profesional en áreas de administración, contabilidad y finanzas básicas-intermedias que permitan modernizar el modelo de gestión del negocio.	Publicidad informativa de Institutos y Centros de Capacitación Públicos y Privados	Cursos de 32 horas en adelante.	De acuerdo con la necesidad de formación	Computador Proyector Instructores	Gerente-Propietario
		Aprovechar los cursos gratuitos que otorga el Ministerio de Trabajo y SRI en áreas administrativas para mejorar las habilidades y conocimientos técnicos.	Publicaciones informativas en la página web oficial del MDT y SRI	Según planificación de cada entidad pública.	Cada vez que se abran los cursos.		
		Contar con la asesoría de profesionales a fines a áreas de marketing y ventas para mejorar la presentación, características y diseño del producto.	Reuniones con firmas de consultoría o profesionales en libro ejercicio.	1 hora	Según se requiera necesario.	Profesionales Cotizaciones Solicitudes específicas impresas o en digital	Gerente - Propietario
DA 2	<i>Desarrollar estrategias que garanticen la oferta de valor agregado a clientes potenciales y clientes recurrentes.</i>	Ofrecer un trato y servicio al cliente adecuado, diferenciado y personalizado.	Reuniones con los trabajadores	30 minutos	Una vez al mes	Empleados Gerente	Gerente - Propietario Empleados
		Desarrollar productos con características únicas difíciles de ser imitados por la competencia		2 horas	Una vez al mes	Empleados Gerente	

		Mejorar la presentación de los productos mediante la exposición de modelos variados en perchas, ambientes producidos y catálogos en línea.		1 hora	1 vez por cuatrimestre	Empleados Gerente Profesional en Marketing	
		Innovar en el packaging para complementar una experiencia de compra satisfactoria.		1 hora	1 vez por trimestre	Gerente Proveedor de fundas	Gerente Propietario
		Aplicar un sistema de recompensas a clientes frecuentes mediante la entrega de cupones de descuento, obsequios y envíos o transporte gratuito.		30 minutos	1 vez por mes	Empleados Gerente	Gerente-Propietario
DA 3	<i>Implementar en mayor medida tecnología moderna para la automatización y supervisión de los procesos.</i>	Dotar al personal administrativo de equipos informáticos funcionales, con acceso a red wifi y servicio de impresión.	Entrega formal a los empleados	25 minutos	1 sola vez salvo el caso de cambio de custodio.	Empleados Gerente Computadoras a ser consignadas.	Gerente Propietario
		Generar, compartir y actualizar información mediante el uso de programas en la nube.	Reuniones con los trabajadores	1 hora	1 vez cada quincena	Empleados Gerente Computador Proyector	Gerente Propietario
		Priorizar la compra de equipos o maquinarias que faciliten la producción a mayor escala, en menor tiempo y con mejor precisión.		1,5 horas	1 sola vez o cuando se prevea realizar una nueva compra	Gerente Empleados Proformas de proveedores	Gerente Propietario

		Invertir en la compra anual de licencias de software que integren módulos de facturación, contabilidad y talento humano		1 hora	1 sola vez, salvo el caso de actualizaciones en el manejo del sistema	Gerente Empleados Proformas de proveedores	Gerente Propietario
DA 4	<i>Desarrollar estrategias competitivas que permitan generar posicionamiento en el mercado.</i>	Mantenerse actualizado respecto a las tendencias y actualizaciones de la industria	Reuniones con los trabajadores	30 minutos	1 vez por semana	Computador Internet Trabajadores	Gerente Propietario y trabajadores
		Realizar campañas publicitarias por redes sociales de acuerdo con el target del mercado.		25 minutos	diariamente		
		Aprovechar las deficiencias de la competencia para incorporarla como atributos en la oferta productiva.		1 hora	1 vez por semana	Estudios realizados sobre el producto de la competencia Trabajadores Computadora	
		Mantener una oferta variada y diferenciada según el segmento de clientes.		30 minutos	diariamente	Productos disponibles para la venta Espacios de exhibición Trabajadores	
DA 5	<i>Controlar el manejo de inventarios para planificación productiva</i>	Implementar un sistema de control de inventarios para el manejo de existencias de materia prima, productos en proceso y productos terminados	Reunión de capacitación con los trabajadores	2 horas	Se utilizará a diario y se concederán permisos acorde al puesto de trabajo.	Computadora Proyector Software instalado Instructor de la empresa proveedora Trabajadores	Gerente Propietario

Fuente y elaboración propias

Objetivo modelo por parte del Gobierno Seccional

Desarrollar políticas públicas que promuevan programas y proyectos de asistencia técnica, económica y financiera para las diferentes unidades productivas.

Actividades estratégicas para su cumplimiento

- Asignar el presupuesto adecuado para atender las necesidades prioritarias de los microempresarios del sector manufacturero.
- Desarrollar de manera frecuente ferias de emprendimiento, recintos feriales y programas de comercio justo que faciliten la oferta productiva de microempresarios de la ciudad de Riobamba
- Crear alianzas estratégicas con Universidades, Cooperativas e Institutos Tecnológicos para la oferta recurrente de programas de capacitación a microempresarios que carecen de formación técnica para el manejo de su negocio.
- Realizar concursos permanentes que otorguen fondos no reembolsables a los participantes ganadores que hayan demostrado un perfil productivo con potencial para ser sostenible en el tiempo.
- Incorporar en la página web del Municipio un catálogo actualizado de los microempresarios de la ciudad de Riobamba, compartiendo los productos que ofertan, su ubicación, teléfono de contacto y anexos fotográficos.
- Desarrollar cursos de capacitación que traten la importancia del valor agregado, ventajas competitivas, implementación tecnológica y cadenas de valor.

Objetivo modelo por parte del Gobierno Central

Promover un sistema económico inclusivo, igualitario, justo y participativo que promueva el desarrollo productivo de las microempresas y entidades que conforman la EPS.

Actividades estratégicas para su cumplimiento

- Realizar campañas informativas permanentes que den a conocer a los microempresarios los programas y proyectos existentes a favor de su segmento económico.
- Ampliar el portafolio de microcréditos y los requisitos derivados de ella, para la concesión de capitales de trabajo destinados a la inversión de maquinaria, equipos

tecnológicos, infraestructura productiva y mejoras en las instalaciones de pequeñas unidades productivas.

- Brindar accesibilidad a capitales semilla que promuevan la creación o mejora continua de microempresas productivas.
- Asignar un presupuesto estratégico para el Ministerio de Industrias, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca para brindar asistencia técnica y acompañamiento a las microempresas del territorio nacional.
- Desarrollar acuerdos de cooperación internacional con ONGs y Organismos Multilaterales para otorgar financiamiento y asesoría especializada a microempresas productivas.

Conclusiones

- Las microempresas constituyen unidades productivas que caracterizan la coyuntura económica del país. Su participación activa en los mercados locales, capacidad de generar empleo e inclusión social en sintonía con la oferta diferenciada de bienes y servicios de fácil acceso; hace que se justifique como el sector más importante que conforma el 90% del tejido empresarial ecuatoriano. No obstante, su crecimiento se ve limitado por deficiencias internas como es la resistencia al cambio, escasa innovación e implementación tecnológica, ausencia de políticas contables-financieras dado un modelo de gestión empírico y falta de estrategias competitivas que revaloricen su cadena de valor.
- Las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba demostraron mediante el análisis FODA que entre sus principales fortalezas se encuentra el contar con personal de trabajo con experiencia en el área productiva, el compromiso latente que demuestran sus colaboradores para el cumplimiento de metas, el sentido de pertinencia y estabilidad laboral, aunado a políticas de cobranza específicas, stock disponible de productos finales, planificación en el abastecimiento de materia prima y oferta de bienes de buena calidad.
- Dentro del contexto de las microempresas de manufactura se pudo determinar que sus oportunidades se encuentran provistas por dos actores principales, el primero viene dado por el respaldo y fidelidad de los clientes mientras que el segundo tiene que ver con la intervención del gobierno al momento de expedir la normativa local y nacional que de ejecutarse en proyectos reales permitirían el desarrollo sostenible de las organizaciones, asesoramiento técnico, acceso a créditos con un tratamiento diferenciado así como su promoción comercial mediante la creación de alianzas estratégicas con el sector público y privado.
- Asimismo, dentro del diagnóstico situacional se pudo precisar que las amenazas que restan competitividad al sector de manufactura responden a prácticas de competencia desleal, imposición de altas tasas de interés para el acceso a créditos, pérdida de

clientes frecuentes, ausencia de políticas públicas de apoyo, así como la crisis económica y de inseguridad generalizada a nivel país.

- Finalmente, una vez realizado el plan de mejora se logró definir una matriz de estrategias segmentadas en cuatro categorías: las ofensivas (FO) que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades; reactivas (FA) que utilizan las fortalezas para mitigar el impacto de las amenazas, adaptativas (DO) estrategias que aprovechan las oportunidades para enfrentar las debilidades y defensivas (DA) que promueven superar las debilidades para disminuir el riesgo de amenazas. Cabe destacar además que se pone a disposición del gobierno central y seccional sugerencias expresadas en acciones concretas para el respaldo del sector.

Recomendaciones

- Es menester de los microempresarios evaluar de manera objetiva y permanente sus prácticas de administración del negocio, de manera específica en lo relativo al área económica, financiera, productiva y comercial. El mercado es cada vez más competitivo por tanto cualquier unidad productiva debe mantenerse a la vanguardia con la finalidad de migrar de la oferta de productos tradicionales hacia la oferta de productos modernos que respondan de manera competitiva a los requerimientos de consumidores más exigentes y mejor informados.
- Las microempresas deben reconocer sus fortalezas, conservarlas e incluso mejorarlas de forma que sean sostenibles en el tiempo, asimismo deben ser incluidas en la definición de estrategias competitivas para asegurar su cumplimiento más aún cuando sirven de escudo al momento de enfrentar debilidades y amenazas recurrentes.
- Los microempresarios deben mantenerse informados de las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la entidad sobre todo si permiten mejorar su situación económica, promover la formación técnica del personal, crear alianzas estratégicas e inclusive lograr un mayor reconocimiento. Se debe evitar caer en un círculo de indiferencia en donde la falta de involucramiento por explorar el entorno externo termina siendo lo que atenta contra el éxito de las organizaciones.
- Los gerentes de cada microempresa pueden tomar como referencia el plan de mejora y adecuarlo con su realidad de negocio de manera que validen conforme sus capacidades, recursos y destrezas el camino hacia la transformación que convenga a sus objetivos empresariales.
- En cuanto al plan de trabajo que debe promover el gobierno, se insta a que se considere cada estrategia de forma articulada, toda vez que el alcance de la normativa actual no ha logrado trascender de manera satisfactoria en la práctica. Cada programa o proyecto debe tener un plan de acción concreto, medible, cuantificable y con un sistema de evaluación que permita medir el impacto social de los beneficiarios, de otro modo las políticas públicas pasan a perder credibilidad provocando brechas de desigualdad social y económica.

Lista de referencias

- Acuria, Joselyn, Kevin Barahona y Egdon Granoble. 2021. “Burocracia administrativa y microcrédito en las MIPYMES: Una mirada a su eficiencia” *Polo del Conocimiento*. 6 (4): 228-245. 10.23857/pc.v6i4.2557
- BanEcuador. 2022. “Con un monto de hasta UDS. 5000 iniciaron los créditos al 1% de interés y hasta 30 años plazo”. Acceso el 29 de junio de 2023. <https://www.banecuador.fin.ec/2022/01/05/con-un-monto-de-hasta-usd-5-000-iniciaron-los-creditos-al-1-de-interes-y-hasta-30-anos-plazo/>
- Benítez, Eva, Mario Castro, Roberto Hidalgo, Marco Lalama y Glenda Vizcaíno. 2021. *Planeación Estratégica*. Quito: Universidad de las Américas
- Bermudez, Natalia y Ariana Bravo. 2019. “Modelo Predictivo de los Determinantes del Cierre Empresarial de las MIPYMES en el Ecuador Período 2007-2016”. *Pendientes Económicos*. 3 (5): 78-93. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pendientes_Economicos/article/view/32
- BID Banco Interamericano de Desarrollo en Ecuador. 2006. *La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo*. <http://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LP-092.pdf>
- Bustamante Katty y Karina Cabrera. 2017. “Microcrédito, microempresa y educación en Ecuador. Caso de estudio: Cantón Zamora”. *Revista Espacios* 38 (53): 25-41. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p25.pdf>
- Camino Segundo y Natalia Bermudez. 2018. “Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica”. *X-pendientes económicos* 2 (3): 1-24. Superintendencia De Compañías, Valores Y Seguros, Ecuador. ISSN-e: 2602-831X
- CAN. 2009. “Resolución 1260: Disposición Técnica para la transmisión de datos de estadísticas de PYME de los países miembro de la Comunidad Andina”. *Comunidad Andina de Naciones*. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/RESO1260.pdf>
- Cando Salcedo, Andrea Liliana. 2017. “Factores de influencia en el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES comerciales del cantón Ibarra, provincia de Imbabura”. Tesis de

- posgrado, Universidad Técnica del Norte.
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7768>
- Chacha, Héctor y Viviana Vizcaino. 2020. “Importancia de las MIPYMES, en el desarrollo social y productivo del Ecuador”. *Revista VICTEC*. 1 (1): 126-139.
<https://server.istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista/article/view/10>
- Chávez Gonzalo, John Campuzano y Víctor Betancourt. 2018. “Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala”. *Revista Conrado*, 14 (65): 247-255. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/842>
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC. 2011. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, 10 de mayo.
- EC. 2011. *Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión*. Decreto Ejecutivo 757. Registro Oficial Suplemento 450 de 17-may-2011.
- EC. 2020. *Reglamento a la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria*. Decreto Ejecutivo 1114. Registro Oficial Suplemento 260, 04 de agosto.
- EC. 2021. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Registro Oficial 351, 29 de diciembre.
- EC. 2023. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Registro Oficial 395, 04 de agosto.
- EC Banco Central. 2007. “Valor agregado bruto cantonal”.
https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjIocyfs6WAAxUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FPublicacionesNotas%2FCatalogo%2FCuentasNacionales%2FAnuales%2FDolares%2FBase_final.xlsx&sig=AOvVaw1tLZPQv6F-EpEXPOtCNZ0E&ust=1690221312478333&opi=89978449
- . 2015. “Nota metodológica sobre las estadísticas monetarias y financieras: Nueva segmentación de crédito”. *Banco Central del Ecuador*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1967/nota_monetaria.pdf

- . 2023. “Cuentas Nacionales Regionales”.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales/>
- EC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2011. *Resultados Censo Nacional Económico*. Riobamba: Instituto de Estadísticas y Censos.
- . 2023. *Registro Estadístico de Empresas 2022*. Quito: Instituto de Estadísticas y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Principales_Resultados_REEM%202022.pdf
- EC Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. 2021. *Acuerdo Ministerial Nro. 21 001*. Registro Oficial Segundo Suplemento Nro. 367, de 11 de enero de 2021.
- . 2023. *Boletín de Cifras del Sector Productivo mayo 2023*. Quito, Ecuador. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/Boletin-Cifras-Productivas-MAYO2023.pdf>
- EC Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. 2023. “Certificado de la gestión de micro, pequeñas, medianas empresas y organizaciones de economía popular y solidaria”. <https://www.gob.ec/inen/tramites/certificado-gestion-micro-pequenas-medianas-empresas-organizaciones-economia-popular-solidaria>
- EC Municipio de Riobamba. 2020. *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial: 2015-2030*. Riobamba: Municipio de Riobamba
- . 2021. “Convenio”. Código 18-CO1-0928. <https://docplayer.es/197535081-Convenio-produccion-ecologica-comercio-justo-y-consumo-responsable-ecuador-codigo-18-co1-0928.html>
- . 2022. *Ordenanza Nro. 010-2022: Ordenanza para el Fomento, Desarrollo y Fortalecimiento del Emprendimiento, la Economía Popular y Solidaria, y el Comercio Justo en el Cantón Riobamba*. http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=ordenanzas
- Esparza, Franki, Silvia Esparza, Erika Esparza y Milton Vaca. 2019. “Creatividad e Innovación Ejes Transversales en la Dirección Empresarial. Caso de las MIPYME”.

- mktDescubre*. 1 (2): 320-330.
<http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktDescubre/article/view/421>
- FAEDPYME (Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa). 2016. “Estrategias para el Desarrollo de la Microempresa en América Latina”.
<http://observatoriodenoticias.redue-alcue.org/wp-content/uploads/2017/07/informemicroamerica2016.pdf>
- GTRM (Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes). 2022. “Evaluación Rápida Interagencial”. <https://www.r4v.info/es/document/gtrm-ecuador-evaluacion-rapida-interagencial-eri-riobamba-julio-2022>
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y María Baptista. 2014. *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hidalgo-Flor, Roberto. 2022. “Caos y orden, complemento o dilema en las empresas, un análisis desde la complejidad”, *Estudios de la Gestión* 11: 46-64.
<https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.3>
- Mendoza José, Gema Macías y María PARRALES. (2021). “Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020”. *Revista Publicando*, 8 (31): 320-337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- OIT Sala de Prensa. 2022. *Ecuador incorpora metodologías de desarrollo empresarial de OIT en la oferta académica del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional*. 10 de noviembre. https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_861164/lang-es/index.htm
- Oviedo Pérez, Melany Alexandra y Melanie Estefanía Velastegui Mazón. 2022. “Estudio económico post-covid de las empresas que conforman el parque industrial del cantón Riobamba”. Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<http://dSPACE.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16603>
- RFD (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo). 2021. “Caracterización del microempresario 2020”.
<http://rfd.org.ec/docs/estadisticas/BolEsp/BoletinEspecializado-Abril-2021.pdf>
- . 2022. “Caracterización del microempresario 2021”.
<http://rfd.org.ec/docs/2022/Boletines%20Especializados%202022/BoletinEspecializado-microempresario.pdf>

- Salas, Miriam, Ramiro Martínez y Lenin Chamba. 2018. “Evolución de las Pymes en la ciudad de Riobamba, crecimiento y aporte económico”. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/evolucion-pymes-ecuador.html>
- SRI (Servicio de Rentas Internas). 2022. “Boletín técnico anual Informe de recaudación tributaria Año 2022”. *Servicio de Rentas Internas*. 04 de julio. <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri>
- Solís Juan, Mercedes Neira, Jorge Ormaza y Jorge Quevedo. 2020. “Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador”. *Revista de Ciencias Sociales*. 27 (1): 315-333. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- SCVS. 2018. “Panorama de la Industria Manufacturera en el Ecuador”. *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>
- Sumba, R y K. Santistevan. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5): 323-326. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- UASB. 2019. “Preguntas PyME N°53” *Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador*. 04 de julio. https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/faq_53.pdf
- Velarde y Yáñez. 2021. “Análisis de la zona industrial de la ciudad de Riobamba para generar lineamientos de intervención urbano-arquitectónica”. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8186>

Anexos

Anexo 1: Encuesta para realizar un diagnóstico situacional de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba.

En determinadas preguntas encontrará para su respuesta una escala del 1 al 5 por tanto, debe saber lo siguiente:

- ❖ 1 = Nunca
- ❖ 2 = Casi Nunca
- ❖ 3 = Algunas Veces
- ❖ 4 = Casi siempre
- ❖ 5 = Siempre

1. Datos Generales

- Persona natural Persona Jurídica
- Antigüedad de negocio ____
- Instrucción Formal
Primaria Secundaria Tercer Nivel Cuarto Nivel
- Número de empleados ____
- Régimen económico al que pertenece
General Negocio Popular Emprendedor
- Tipo de microempresa de manufactura

Elaboración de productos alimenticios	<input type="checkbox"/>
Fabricación de prendas de vestir	<input type="checkbox"/>
Fabricación de metales comunes	<input type="checkbox"/>
Fabricación de muebles	<input type="checkbox"/>

2. Marque con una X la respuesta que se ajuste a la realidad de su negocio:

Administración General					1	2	3	4	5	
¿Aplica conocimientos de administración de empresas para manejar su negocio?										
Al finalizar el mes, ¿determina con exactitud la utilidad generada en su empresa?										
¿Define de forma clara políticas y términos de cobranza con sus diferentes clientes?										
Elija una sola opción										
Usualmente su forma de cobro es mediante:										
Efectivo —		Transferencia —		Tarjeta de Crédito —		Cheque —		Crédito directo —		
						1	2	3	4	5
¿Desarrolla estrategias competitivas o planes de mejora continua para mantener su posición en el mercado?										
¿Establece metas concretas respecto a el volumen de ventas que debe alcanzar en la organización?										
Recursos Humanos					1	2	3	4	5	
¿Define procedimientos adecuados para el reclutamiento y selección de personal?										
¿Asigna a sus empleados de forma clara las funciones que deben desempeñar acorde al puesto de trabajo?										
¿Su personal se encuentra calificado y cuenta con la experiencia necesaria para ejecutar las actividades inherentes a su cargo?										
Todos —		Casi todos —		Pocos —		Muy pocos —		Nadie —		
La rotación de personal en su empresa es:										
Alta <input type="checkbox"/>				Media <input type="checkbox"/>				Baja <input type="checkbox"/>		
Sistemas Tecnológicos					1	2	3	4	5	
¿Mantiene un sistema de control de inventarios para su stock de insumos y de materia prima?										
¿Mantiene un sistema de control de inventarios para su stock de productos en proceso?										
¿Mantiene un sistema de control de inventarios para su stock de productos terminados?										
¿Dispone de un sistema contable propio para el manejo de sus finanzas?					SI		NO			

					1	2	3	4	5
Abastecimiento / Adquisiciones									
¿La compra de materia prima se realiza de acuerdo con una planificación?									
¿Mantiene una relación comercial estable con sus proveedores?									
¿Cuenta con maquinaria de producción moderna o con vigencia tecnológica?									
¿Qué criterios predominan en la selección de acuerdos comerciales con su proveedor o proveedores? Elija dos opciones									
Precio ____	Calidad ____	Tiempo de entrega ____	Forma de pago ____	Otro ____					
Medio Ambiente					1	2	3	4	5
Realiza un manejo de desechos apropiado									
Cuáles de las siguientes prácticas de cuidado ambiental, realiza usted:									
Reciclar ____	Reutilizar ____	Reducir ____	Ninguno ____	Otro: ____					
Operaciones o Producción					SI	A VECES			NO
¿El personal a cargo de la producción tiene claro los procedimientos desde que llega la materia prima hasta que obtiene el producto final?									
Mercadeo y Ventas					SI	A VECES			NO
¿Realiza campañas publicitarias en redes sociales y/o medios de comunicación para dar a conocer su oferta de productos, así como descuentos y promociones?									
¿Dispone del stock necesario para atender los requerimientos de compra de sus clientes?									
Siempre ____	Casi siempre ____	Algunas veces ____	Nunca ____						
¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza de manera frecuente para sus ventas? Elija hasta dos opciones									
Tienda propia ____	Mayoristas ____	Minoristas ____	Agentes comerciales ____						
Factor Político					SI	NO			
Conoce usted si existen políticas públicas de apoyo que respalden al sector de manufactura.									
Factor Económico					SI	NO			
¿Ha logrado obtener uno o varios créditos para su negocio?									
Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior. Cuál fue su último acreedor:									

<ul style="list-style-type: none"> • Bancos <input type="checkbox"/> • Cooperativas <input type="checkbox"/> • Mutualistas <input type="checkbox"/> • Prestamistas <input type="checkbox"/> 		
	SI	NO
<i>Contestar si pertenece al RIMPE</i>		
El RIMPE (Régimen Impositivo para Emprendedores y Negocios Populares) a permitido una reducción en su pago de impuestos.		
¿Ha participado en concursos de contratación pública con el estado?		
¿Alguna vez ha podido ofrecer sus productos en ferias de emprendimiento, recintos feriales o centros populares organizados por instituciones públicas?		
¿Cuál es su perspectiva de la realidad económica en el país?		
Excelente ____	Buena ____	Regular ____
Pésima ____		
Factor sociocultural		
Elija dos respuestas		
¿Cuáles son las características más importantes que consideran sus clientes antes de realizar una compra?		
Precio ____	Calidad ____	Cantidad ____
Innovación ____	Servicio al cliente ____	
El mercado al que dirige sus productos según la frecuencia de compra lo calificaría como:		
Fijo ____	Inestable ____	
Factor Tecnológico		SI
		NO
¿En su sector de actividad económica, la oferta disponible de maquinaria y equipos tecnológicos cambia constantemente?		
¿Cuándo conoce de equipos innovadores decide comprarlos e incorporarlos a su proceso productivo?		
Competencia		
Como definiría a los competidores en su sector de actividad		
Competencia leal ____		Competencia desleal ____
Factor ecológico-ambiental		SI
		NO
Existen regulaciones ambientales que dificulten su accionar operativo.		
Factor Legal		SI
		NO
¿Los permisos de funcionamiento para su negocio son complejos de obtener?		

¿Se encuentra inscrito en el Registro Único de Mipymes (RUM) que es administrado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca?		
De encontrarse registrado, elija el principal beneficio al que ha podido acceder: <ul style="list-style-type: none">• Asistencia técnica especializada <input type="checkbox"/>• Capacitaciones gratuitas <input type="checkbox"/>• Descuentos en el Instituto de Propiedad Intelectual o en el ARCSA <input type="checkbox"/>• Otros beneficios <input type="checkbox"/>• No he obtenido ningún beneficio <input type="checkbox"/>		

Anexo 2: Entrevista para microempresarios

1. ¿Por qué motivo decidió abrir su propia empresa?
2. ¿Considera usted que cuenta con la experiencia y conocimiento necesario para administrar su negocio?
3. ¿El manejo de su contabilidad lo realiza usted o alguno de sus empleados? ¿De no ser así busca asesoría externa?
4. ¿Ha realizado alguna adquisición de maquinaria moderna que permita mejorar la eficiencia de su proceso productivo? ¿De no haberlo adquirido explique las razones?
5. ¿Usted desarrolla una gestión de residuos adecuada para mitigar el impacto ambiental? De ser así, ¿cómo lo hace?
6. ¿Cuáles son las principales deficiencias y debilidades internas que limitan el crecimiento de su negocio?
7. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta a nivel productivo?
8. ¿Cuáles son los factores que considera lo hacen diferente y superior a la competencia?
9. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer sus productos, presentar ofertas, descuentos y promociones?
10. ¿Considera usted que existe por parte del gobierno central o del gobierno seccional la oferta de políticas públicas que respalden a los pequeños productores?
11. ¿Ha sufrido de discriminación o de algún tipo de limitaciones para acceder a créditos formales?
12. ¿Considera que los requisitos y las tasas de interés que fijan las instituciones financieras son accesibles con la realidad de pequeños negocios?
13. ¿Qué tipo de exigencias son usuales por parte de sus clientes?
14. ¿Recurre a descuentos y promociones ante la falta de clientes y la baja en ventas?
15. ¿Ante situaciones de crisis económica o bajos ingresos que tipo de acciones toma usted?
16. ¿Cuáles son las amenazas recurrentes que afectan la estabilidad de su negocio?
17. ¿Qué oportunidades ha podido aprovechar para mejorar la situación de su negocio?
18. ¿En qué medida le afecta la situación económica y de inseguridad en el país?
19. ¿Cuál sería su pedido particular que haría al gobierno para mejorar la condición de su negocio?

Anexo 3: Entrevista para autoridades / profesionales en el área

1. ¿De acuerdo a su criterio, que motiva a los microempresarios abrir su propio negocio?
2. ¿Considera usted que las microempresas productivas de la ciudad de Riobamba son un eje central para el crecimiento económico de la ciudad?
3. ¿Desde su óptica los microempresarios dedicados a la manufacturera cuentan con la experiencia y conocimiento necesario para administrar su negocio?
4. ¿Desde su punto de vista los pequeños negocios requieren de equipos modernos e implementación tecnológica para mejorar su desempeño del negocio?
5. ¿Cuáles son las principales deficiencias y debilidades internas que limitan el crecimiento de las microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba?
6. ¿De acuerdo a su apreciación cuales son las fortalezas en particular que disponen estas pequeñas unidades productivas?
7. ¿Considera usted que existe por parte del gobierno central o del gobierno seccional la oferta de políticas públicas que respalden a los pequeños productores?
8. ¿Desde su propia perspectiva considera que los microempresarios enfrentan limitaciones para acceder a créditos formales?
9. ¿Cuáles son los principales errores o deficiencias que de acuerdo a su criterio restan competitividad y ponen en riesgo eminente al sector de microempresas manufactureras de la ciudad de Riobamba?
10. ¿Cuáles son las oportunidades que ha podido identificar a favor de los microempresarios?
11. ¿En qué medida considera que afecta la situación económica y de inseguridad en el país a este segmento?

Anexo 4: Resultados de la Entrevista aplicada a microempresarios

Pregunta	Fábrica de prendas de vestir	Microempresa de productos metálicos	Microempresa de productos alimenticios	Fábrica de muebles				
Nombres de las empresas entrevistadas	Compañía Nueva Casa Yoli Multifabritex	Confecciones Riobambeñita	Metal DecorArt	Empresa el Titán	Panadería las Acacias	Panadería El Trigal	Mueblería Fredy Cobos	RJ Remodalecciones
Motivo para iniciar su negocio	Oportunidad de crecimiento personal Generación de ingresos para el sustento familiar	La necesidad de superar el desempleo y generar una fuente de ingresos propia.	Porque disponía de tiempo libre luego de mi jornada de trabajo como docente y contaba con la preparación de bachiller técnico en mecánica industrial	Por motivo de emprender, salir adelante y superar la situación de desempleo.	Iniciar un negocio familiar, ser independiente económicamente y pasar más tiempo con la familia.	<i>“Ser mi propio jefe para generar mi propia fuente de ingresos”</i>	Emprender Generación de mayores ingresos	Debido a la necesidad de crear un negocio familiar y por la experiencia previa en trabajos de carpintería.
Experiencia y conocimiento para administrar el negocio	Experiencia previa en el área y conocimiento en empresas similares.	Experiencia en corte y confección más no en cuanto a conocimientos en administración de empresas.	Tengo el conocimiento necesario para sustentar la economía familiar mediante las ventas que obtengo de mis distintos clientes.	<i>“Si tenemos más de 15 años trabajando el mercado y contamos con amplia experiencia en el sector de aluminio y vidrio”</i>	Si cuento con una amplia experiencia de 12 años trabajando en la elaboración de panes y repostería.	Experiencia adquirida desde la adolescencia en la elaboración de pan casero hecho en leña para consumo familiar.	Experiencia de 15 años en el negocio.	Existe la experiencia en la práctica, pero existen deficiencias en cuanto a conocimientos técnicos y teóricos.
Manejo de la contabilidad	La contabilidad está a cargo de una empleada bajo relación de dependencia	No somos obligados a llevar contabilidad, <i>el registro de cuentas básicas lo realizo yo como gerente propietario y pago \$60,00</i>	La contabilidad está a cargo de una profesional externa. Sin embargo, <i>“mi esposa realiza los contratos y mantiene en orden la información económica”</i>	El registro de cobranzas, ingresos por ventas y compra de materia prima lo realiza el gerente-propietario. Sin embargo, las declaraciones son realizadas por	Se realizan registros en la computadora utilizando Excel para controlar las compras y ventas. En un futuro se prevé contratar un contador a medio tiempo.	El manejo de cuentas diarias lo realiza el gerente-propietario incluido el arqueo de caja y el registro de ingresos y gastos. Las declaraciones se pagan a una	A nivel de precios de venta al público, presupuestos y margen de utilidad lo establece el dueño del negocio. En cuanto a declaraciones se	La contabilidad es manejada por un profesional externo.

		<i>de impuestos al año.</i>		una contadora externa.		contadora externa.	contrata los servicios de contadores externos.	
Adquisición de maquinaria moderna	Inversión en 8 máquinas overlock, máquinas collarin, ojaladoras, entre otros.	Dada la capacidad productiva se cuenta con 6 máquinas de costura, entre ellas: máquinas planas de una y dos agujas, botonadoras y ojaladoras adquiridas hace tres años.	La compra de maquinaria se realiza de acuerdo a la necesidad productiva y la magnitud de acuerdos contractuales. <i>“Ejemplo de ello fue que para un contrato con el Municipio de Guano adquirimos una soldadora Mig Tig y una cortadora de plasma”</i>	La maquinaria que se utiliza tiene varios años de antigüedad, no requiere actualizarse sino únicamente que se le realice mantenimientos preventivos. <i>“Actualmente requerimos de máquinas cortadoras y taladros recargables”</i>	<i>“Sí, cuento con un horno y dos amasadoras modernas para reducir tiempos y aumentar la productividad”</i>	La inversión en maquinaria moderna no es usual, salvo el caso en que algún equipo esté obsoleto. <i>“Hace unos meses compramos una amasadora industrial pero evaluamos con cuidado el precio, marca, características técnicas y facilidades de pago”.</i>	Adquisición de taladros inalámbricos para la oferta de un trabajo eficiente y sofisticado.	Se ha realizado la adquisición de algunos tipos de artefactos modernos como taladros inalámbricos más livianos, compresores, entre otros.
Política de gestión de residuos	Se aplican técnicas de reutilización (limpieza de maquinaria y arreglos de ciertas prendas), venta de material sobrante para realización de waype.	Se realizan prácticas de reutilización y reciclaje.	Toda la materia prima que no va a ser reutilizada se vende a centros de chatarrización, caso contrario se deposita en basureros autorizados.	El aluminio sobrante es reciclado y se despacha a otros negocios para que se pueda fundir.	Se aplican técnicas de reciclaje para el caso de los cartones y plásticos mientras que los sacos son reutilizados para actividades agrícolas que se realizan en el campo.	Se emplean técnicas de reciclaje de cartón y botellas plásticas. El resto de los residuos son depositados en los basureros tradicionales.	Reciclaje de residuos para la venta. Clasificación de material sobrantes. Disposición final adecuada.	La viruta fina sobrante es vendida a varios agricultores que la utilizan como abono para las plantas y animales. El resto de los materiales es reciclado y depositado en basureros municipales.
Deficiencias y debilidades que limitan el	Abuso de confianza por	Dificultades para innovar en el diseño.		Escasa inversión en insumos productivos e	Es un negocio reciente la debilidad más	Escaso conocimiento en	Falta de modernización de las	Realizar equivocadamente las inversiones en

crecimiento de su negocio	parte de empleados Falta de políticas de cobranza y recuperación de cartera	Desperdicios de materia prima.		instalaciones que requieren de adecuaciones para mejorar su funcionalidad. Desperdicio de materia prima por errores en los cortes efectuados.	grande es la falta de mano de obra calificada y la falta de publicidad en internet.	administración de empresas. Errores en la exhibición del producto en percha. Falta de planificación en la compra de materia prima.	instalaciones del local. Falta de tecnificación en ciertos procesos. Escasa inversión en marketing y publicidad.	materiales de mala calidad o poco conocidos que a posterior son difíciles de incorporarse al proceso productivo.
Problemas a nivel productivo	Retrasos en la entrega de materia prima Paralización de obras. Infraestructura reducida.	Escasez de mano de obra	No existe el respaldo de entidades gubernamentales en cuanto a la dotación de infraestructura de funcionamiento.	Eventualmente, la escasez de materia prima.	Retraso en los tiempos de entrega de materia prima por parte de los proveedores y dificultades para prever la cantidad de panes a hornear sin incurrir en desperdicios.	Sobreproducción o desabastecimiento en la oferta de productos por las variantes que existen en la demanda de consumo.	Al momento no enfrentamos ninguna dificultad productiva.	En realidad, no, cada colaborador es un miembro de la familia y se esfuerzan por dar lo mejor de sí para que crezca el negocio. “Eso incluye trabajar horas extras sin costo alguno”
Ventajas competitivas	Calidad en confección y terminados Atención al cliente	Suavidad y comodidad de las prendas, buenos acabados, no se destiñen con el lavado y existe siempre el producto en percha.	<i>Nuestro trabajo está encausado en crear piezas artísticas, personalizados y únicos en el mercado.</i>	Productos fabricados con materiales de alta calidad y resistencia. Puntualidad en la entrega de pedidos. Garantía en los acabados.	La calidad del producto y la variedad de la oferta disponible.	Precios accesibles Productos de calidad. Oferta variada en productos de sal y dulce. Atención ininterrumpida de lunes a domingo.	Puntualidad en la entrega de pedidos. Calidad de los materiales empleados. Trabajo garantizado.	La honestidad que se mantiene con los clientes. Se dice en realidad de que material están hechos los muebles y de acuerdo a ello se fija el precio y se ofrece el tiempo de garantía.
Medios de comunicación para marketing publicitario	Redes sociales (WhatsApp – Facebook)	Se recurre al marketing tradicional mediante spots publicitarios en la radio,	No existe un presupuesto asignado para promocionar los distintos productos en redes sociales.	Se utilizan tarjetas o afiches informativos y de manera esporádica publicidad mediante spots	No se contrata ningún tipo de publicidad. De forma eventual se reproduce mediante parlantes el	Por el momento no existe ningún contrato de campañas publicitarias ni de marketing estratégico para	Redes Sociales (TikTok y Facebook) que es administrado de forma empírica por el	No se utiliza ningún tipo de medio de comunicación en específico.

	afiches y volantes informativos.	<i>“Nuestro marketing se realiza de boca a boca, gracias al prestigio que hemos ganado con el paso del tiempo”.</i>	publicitarios en la radio.	nombre de la panadería, la oferta de productos y promociones disponibles.	mejorar la condición del negocio.	propietario del negocio.		
Políticas públicas de apoyo por parte del gobierno central y seccional	No existe respaldo alguno	No existe ninguna política favorable que respalde a pequeños negocios. Al contrario, <i>cada vez se pagan más impuestos.</i>	Absolutamente ninguna, cada vez existen más obstáculos para operar con normalidad. El Municipio no considera que muchos negocios están ubicados en lugares céntricos y aplica tarifas de estacionamiento o prohibiciones de parqueo que causan incomodidad a los clientes haciendo que pierdan el interés de realizar una compra en negocios cercanos.	<i>“Por parte del sector público no existe respaldo alguno”.</i>	Ningún tipo de apoyo, al contrario es común la imposición de restricciones para conceder los permisos de funcionamiento.	No existe respaldo de ninguna autoridad local, provincial o nacional. <i>“Todas las panaderías trabajan bajo su propio criterio, definen sus propias reglas, costos de materia prima y estrategia de venta”.</i>	Ninguna, de hecho, existen dificultades para acceder a permisos de funcionamiento, renovación de patentes e inclusive autorización de la ubicación del negocio.	No existen ninguna política pública favorable. La situación del país está cayendo de forma drástica, todos nuestros esfuerzos son para mantenernos a flote.
Discriminación o limitaciones para acceder a créditos formales	De acuerdo a la institución financiera y según el patrimonio y situación real del negocio.	El problema en particular es el número de requisitos, la falta de apoyo de los asesores de créditos y las	No he sido objeto de discriminación. <i>“De lo contrario hemos trabajamos con el Banco de Fomento y la</i>	No ha existido discriminación o algún problema en específico. <i>“Siempre que se cumpla con los requisitos nos han otorgado el</i>	<i>“No he sufrido discriminación, pero prefiero trabajar más con cooperativas ya que nos dan mayor facilidad</i>	No se a presentado ningún tipo de discriminación. No obstante, las principales limitaciones obedecen a	Discriminación no, pero existen obstáculos respecto al valor a ser financiado, presentación de garantías y diagnóstico	No existe discriminación, pero hay dificultades para acceder a un crédito porque se requiere de un garante, bienes

	garantías solicitadas.	<i>Cooperativa Riobamba para el financiamiento de algunos proyectos</i> ”.	<i>monto solicitado e inclusive nos han apoyado con extensiones de hasta \$5.000,00</i> ”	<i>para acceder a créditos directos y en menor tiempo</i> ”.	exigencias de garantes y contar con un patrimonio que sea dos o tres veces superior al monto solicitado.	económico del negocio.	inmuebles, capital de trabajo, etc.	
Accesibilidad a las tasas de interés y requisitos que establecen las Inst. Financieras	No son accesibles, se exigen garantías y se fijan las tasas de interés más altas por considerar que somos negocios pequeños.	Las tasas de interés son elevadas. <i>En ocasiones se trabaja solo para el pago de deudas y el sustento de la familia.</i>	Las tasas de interés son accesibles de forma relativa. <i>“Hay que entender que esa es la naturaleza de las instituciones financieras y es difícil ir en contra de ello”.</i>	Las tasas de interés son muy elevadas y varios requisitos son complejos de obtener, entre ellos garantes y capitales de respaldo.	Los requisitos que establecen las cooperativas no son complejos de obtener y sus tasas de interés son más accesibles, <i>“pero lo más importante es que nos dan acceso a créditos inclusive sin garante”.</i>	Las tasas de interés son sumamente altas, lo que dificulta el crecimiento del negocio, la generación de ahorros y la reinversión a nivel productivo.	Las tasas de interés no son necesariamente accesibles, pero con esfuerzo si son pagaderas.	Las tasas de interés que se cobran de alguna forma tienen coherencia porque se pretende que el prestamista sea responsable y cumpla con sus obligaciones. Pero por otro lado, no deben ser tan altas, en especial para propietarios de pequeños negocios.
Exigencias por parte de los clientes	Calidad Durabilidad Buen precio Puntualidad en la entrega.	Precios bajos Tela 100% algodón Crédito directo	Puntualidad en la entrega, <i>de esa forma se logra la fidelización de clientes.</i>	Los clientes buscan con frecuencia trabajos económicos, pero de buena calidad.	Variedad de panes, buen sabor y precios accesibles.	Producto del día. Buen sabor Calidad de ingredientes utilizados.	Precios bajos, calidad y cumplimiento de las características solicitadas.	Precio accesible Calidad Instalación sin costo alguno.
Políticas de descuentos y promociones ante la baja en ventas	No aplica debido a que las ventas se realizan mayoritariamente por temporada y en menor medida el resto del año, respetando en	Se aplican descuentos en los productos que no hayan rotado hace más de tres meses y aquellos que	Con frecuencia se bajan los precios hasta cierto punto, sin que esto ocasione una pérdida económica.	Sí se aplican descuentos hasta cierto margen siempre que guarde relación con la mano de obra, en lo que respecta a la	Si, en caso de bajas ventas y por compras al por mayor o en gran volumen.	<i>“Con frecuencia no bajamos los precios, esa estrategia es dañina porque los clientes se mal acostumbran y después eso juega</i>	Se aplican descuentos y promociones eventualmente y en productos que contengan materia prima que por	Los descuentos se realizan en función a las rebajas que otorgan los proveedores de materia prima. De no haber

	cualquiera de los casos el mismo precio.	tienen defectos de fábrica.		materia prima es complejo aceptar algún tipo de rebaja.		<i>en contra de la estabilidad e imagen del negocio</i> ”.	temporada haya bajado de precio.	descuento alguno no se pueden bajar los precios de venta, ya que se incurriría en pérdida económica.
Acciones realizadas ante crisis económica en el negocio	Venta de activos Acuerdos con bancos para sobregiros Aplicación a microcréditos.	Aplicación de descuentos y promociones. Trabajo por órdenes de producción y con pago de anticipo.	Se diversifica la línea de negocio. Se priorizan pedidos particulares y de escasa competencia.	Evitar el endeudamiento y dar a conocer descuentos y promociones en ciertos productos.	Se priorizan las compras de materia prima de acuerdo al histórico de ventas para disminuir gastos innecesarios.	Disminución de la producción. Priorización de los productos más vendidos.	Realizar publicidad en redes sociales. Bajar precios de venta.	Se buscan fuentes alternativas de ingresos, realizar ventas de productos relacionados con nuevas líneas de negocio.
Amenazas recurrentes	Competencia desleal Inseguridad en la ciudad y en el país	Las grandes empresas que acceden a costos bajos de materia prima y ofrecen precios mucho más accesibles a sus clientes. Alza de costos de materia prima. Escasez de proveedores.	Situación conflictiva a nivel económico y político en el país. Competencia desleal, talleres que hacen trabajos similares a costos de venta ínfimos. Menor cantidad de contratos y órdenes de trabajo.	<i>“La competencia que baja de manera exagerada los precios de venta, más aún cuando no pagan arriendo, tienen un local propio y cobran únicamente por la mano de obra”</i>	La inseguridad en el país y en la ciudad, lo que obliga al cierre temprano de los locales comerciales y por ende ocasiona la disminución de ventas.	La competencia que ofrece productos de mala calidad a bajos precios. La delincuencia que cobra las famosas “vacunas”. La crisis económica a nivel país.	Competencia desleal que ofrecen trabajos a menores costos. Falta de contratos y órdenes de trabajo.	<i>“Existe competencia que baja demasiado los costos y eso nos hace ver menos atractivos y competitivos con los clientes”</i> Épocas relacionadas con el ingreso a clases, vacaciones de los estudiantes, feriados y navidad.
Oportunidades de crecimiento	Ubicación demográfica estratégica Alianza comercial (distribuidor)	Acuerdos comerciales con Unidades Educativas para la confección de	Contratos con Municipios de Alausí, Penipe y Guamote, para fabricar bancas forzadas,	Los contratos realizados con instituciones y grandes empresas, por cuestión del	La ubicación estratégica en la ciudad y acuerdos comerciales con pequeñas	Programas de asesoría y acompañamiento técnico para mejorar los	Acceso a créditos sin la necesidad de gran volumen de requisitos.	Cuando la materia prima baja sustancialmente.

	exclusivo en la provincia) con FAME	ropa deportiva. Baja de precios de MP	bolardos, cerramientos, basureros, etc.	volumen de la obra y precio acordado.	tiendas que distribuyen al por menor la oferta de panes.	procesos productivos. Créditos con bajas tasas de interés.		
Nivel de afectación ante la crisis económica y de inseguridad	Gran afectación, existen limitaciones para atender a clientes y trabajar en horarios nocturnos.	Grave afectación, se suspenden los contratos de trabajo, baja el volumen de ventas y se paraliza el proceso productivo. La delincuencia obliga a incurrir en costos de cámaras de seguridad, alarmas y sensores antirrobo.	Afectación total, <i>se trabaja con la puerta cerrada, buscando como subsistir.</i>	Existe un gran impacto en el negocio, en cuanto a lo económico existen variaciones repentinas de precios que no se controlan ni regulan. En cuestión de inseguridad es un tema que afecta a todas las empresas.	Con frecuencia existe una tendencia a la especulación e incremento de precios de materia prima que perjudican la estabilidad del negocio. Por el giro de negocio, la inseguridad no permite atender con tranquilidad en horarios nocturnos.	La afectación es directa, existen varios clientes que disminuyen el consumo de pan o su frecuencia de compra no es la misma. Los clientes buscan lo más económico y priorizan sus gastos. La inseguridad no permite que se trabaje hasta más de las 8 de la noche.	Alta afectación, sobre todo porque no existe control policial y los delincuentes circulan alrededor de los negocios. Mientras que, a nivel económico, la crisis hace que se deje de contratar nuestros servicios para acabados de construcción.	Existe gran zozobra e incertidumbre que no permite realizar un trabajo seguro.
Solicitud específica que realizaría al gobierno para mejorar su situación de negocio.	Accesibilidad a créditos con tasas de interés bajos para pequeños productores.	Mayor resguardo policial. Destitución de jueces corruptos que liberan a delincuentes. Apoyo económico a los pequeños negocios.	Creación de líneas de crédito con tasas de interés preferenciales.	Creación de fuentes de empleo. Reducción en el pago de impuestos y patentes.	Facilidades de acceso a crédito con tasas de interés mucho más bajas. Acciones firmes contra la inseguridad y la corrupción generalizada.	Priorizar el apoyo económico a los pequeños negocios, brindar asesoría técnica y regular los precios de insumos que se ocupan en la elaboración de productos de primera necesidad.	Acceso a créditos directos con bajas tasas de interés.	Creación de políticas públicas favorables para pequeños productores. Capacitaciones y asesoría técnica.

Anexo 5: Resultados de la entrevista aplicada a las autoridades

Pregunta	Docente de Emprendimiento y Analista de Planificación Institucional	Asesora de Alcaldía	Director del Proyecto de Comercio Justo – Riobamba
Motivación de los microempresarios para iniciar su negocio	Una opción para abrir oportunidades de empleo para sí mismo y el resto de los colaboradores.	Brindar oportunidades de trabajo, principalmente dentro del mismo círculo familiar y lograr independencia económica.	La mayoría de emprendimientos se deben a razones de cultura, necesidad, por experiencia e inclusive al desafío de cumplir sueños de superación personal.
Las microempresas como eje central para el crecimiento económico de la ciudad	Las microempresas son un eje central que permiten el desarrollo económico de la población local y provincial e inclusive con el paso del tiempo desarrollan un potencial para exportaciones.	Las unidades productivas son sumamente importantes en la ciudad, pero su participación es reducida por las limitaciones en cuanto a los costos de maquinaria y equipos.	Sin lugar a duda las microempresas son un eje central para el crecimiento y dinamización de la economía. El sistema productivo ecuatoriano es sinónimo de MIPYMES que promueven mercados competitivos, la participación de actores de la EPS y la sostenibilidad del sistema financiero nacional ecuatoriano.
Los microempresarios versus su experiencia y conocimiento para administrar su negocio	Los gerentes tienen los conocimientos y nociones básicas para administrar su negocio, sin embargo, requieren de tecnificación y formación académica en el área económica, financiera y de marketing.	Si bien la experiencia predomina en la mayoría de los casos, el conocimiento en administración es básico interfiriendo en la definición de políticas económicas, contables, organizacionales y de financiamiento.	Si bien es cierto, los microempresarios cuentan con el conocimiento y experiencia necesaria, existen factores claves de desempeño que estos negocios no logran potenciar por la ausencia de una formación técnica, lo que dificulta su crecimiento a gran escala, que existan errores en la definición de costos y precios de venta al público, así como dificultades para ser sostenibles en el tiempo.
Necesidad de equipos modernos e implementación tecnológica	Es importante siempre que la maquinaria brinde las garantías necesarias en cuanto a mejora de eficiencia productiva y se constituya como una necesidad real del negocio, no es de sorprenderse entonces que existan varias empresas competitivas	Es importante crear un balance entre el recurso humano y tecnológico. Ninguno de los dos puede primar sobre el otro, lo importante es crear sinergia entre el talento humano de quien lo dirige y la eficiencia	<i>Si un negocio quiere prosperar, necesariamente debe invertir en tecnología.</i> Existen muchas deficiencias a nivel productivo por desmerecer la importancia de actualizar la oferta de productos y atender las necesidades reales del mercado.

	que a pesar del paso del tiempo continúen operando con maquinaria tradicional sin dificultad alguna.	productiva que proveen los equipos de vanguardia.	
Deficiencias y debilidades internas que limitan a las microempresas manufactureras	El costo elevado de los capitales impuesto por el sistema financiero nacional.	La falta de innovación, actualización de conocimientos de los trabajadores, duplicidad de funciones y falta de automatización de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> *Las dificultades alineadas a estrategias de publicidad y promoción. *Falta de implementación de estrategias competitivas para lograr posicionamiento en el mercado. *Falta de promoción de la ciudad como un centro de negocios y comercio. *Centralización de la oferta a un solo nicho de mercado sin incursionar en otros nuevos. *Deficiencias del GAD cantonal en la creación de políticas públicas de apoyo a pequeños productores. *Limitaciones en la obtención de capitales, entre otros.
Fortalezas de las pequeñas unidades productivas	<p>Esfuerzo y dedicación diaria por mejorar.</p> <p>Comunicación permanente entre colaboradores.</p> <p>Alianzas estratégicas con otros sectores.</p>	La mayoría de negocios son familiares lo que permite contar con personal de trabajo comprometido con los intereses del negocio.	El conocimiento empírico heredado en la práctica diaria de sus procesos productivos.
Políticas públicas de apoyo para pequeños productores.	El gobierno desarrolla políticas públicas para unidades estratégicas de negocio, sin embargo, no son difundidas ni socializadas como corresponde.	Las políticas públicas nacionales se han quedado planteadas solo en documentos, sin ningún tipo de plan real de acción, socialización y puesta en marcha. A nivel local desde este nuevo período se ha instaurado mesas de diálogo para conocer la situación real de pequeños productores y a raíz de ello se ha creado el Comité de Comercio Justo y Ferias de	Las políticas públicas por parte del gobierno central son limitadas, no permiten atender las necesidades reales que afectan a pequeños productores. A nivel de la provincia con el apoyo de la academia, el municipio y ONGs se ha logrado propiciar alianzas estratégicas en donde las instituciones y grandes empresas se abastecen de microempresas. También se ha logrado la creación de proyectos como: Plaza Vida, Ferias móviles, Concursos de

		Emprendimiento en zonas céntricas de la ciudad.	innovación y lo más reciente el Comité de Comercio Justo. <i>“Existen muchos programas de apoyo que se trabajan, pero no se difunden”</i>
Existen o no limitaciones para acceder a créditos formales	Existen limitaciones principalmente en instituciones financieras públicas por cuanto existe un recorte generalizado del PGE. Para el caso de entidades financieras privadas las restricciones corresponden en mayor grado a la inseguridad que tienen sobre la capacidad de pago de los microempresarios.	De manera general en el Ecuador las tasas de interés son muy altas, más aún para un sector socioeconómico vulnerable que les ubica con perfiles crediticios de alto riesgo.	La limitación principal se debe a procesos burocráticos, en donde se requiere de gran cantidad de tiempo para cumplir los diferentes requisitos. En la actualidad y dada la situación económica del país la concesión de créditos es más inclusiva y se encuentra abierta a muchas más facilidades que restricciones.
Errores y deficiencias que restan competitividad y amenazan la estabilidad de los microempresarios	La contratación de mano de obra poco calificada, tener empleados bajo el esquema de “polifuncional”, tomar dinero de la empresa para atender asuntos personales y falta de visión para incursionar en nuevos mercados.	<i>“No innovar, quedarse en un sistema tradicional de producción y resistirse al cambio”</i>	Los errores más significativos corresponden a la escasa innovación, falta de valor agregado, insistir en el manejo de procesos tradicionales y falta de planes de negocio.
Oportunidades a favor de las microempresas manufactureras	Flexibilidad para acceder a cambios. La próxima construcción del parque industrial para contar con una infraestructura productiva óptima.	La ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Ferias inclusivas desarrolladas por instituciones públicas. Oferta de capitales semilla.	Contar con el respaldo de las entidades de la EPS. El financiamiento que otorga las ONG mediante fondos no reembolsables y los Programas de Comercio Justo.
Nivel de afectación de la crisis económica y de inseguridad en el país.	La afectación es global para todo el tejido empresarial ecuatoriano, se necesita de estrategias reales para garantizar seguridad ciudadana, financiera, ambiental, productiva, entre otras, que permitan asegurar la sostenibilidad en el tiempo.	Sin duda son factores que afectan a este segmento, pues limitan su permanencia en el tiempo.	La inseguridad económica reprime a los microempresarios en buscar financiamiento, la inseguridad por su parte afecta los horarios de atención y cuando se efectúan los asaltos en ocasiones el negocio no puede superar las pérdidas y opta por cerrar.