

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**Valorar la factibilidad para la expansión de las operaciones de la microempresa
FINO en la provincia del Azuay**

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas


Autores:

Christian Marcelo Mendoza Loor

Jhostin Adrián Reinoso Sánchez

Director:

Gustavo Geovanni Flores Sánchez

ORCID:  0000-0003-4123-2644

Cuenca, Ecuador

2024-01-04

Resumen

Para abordar este estudio, se llevaron a cabo diversas etapas de investigación y análisis. Se evaluó la demanda a través de un estudio de mercado el cual proporcionó una visión clara de las oportunidades y desafíos que enfrentaría FINO al expandirse.

Además, se llevó a cabo un análisis del entorno empresarial, considerando factores económicos, políticos, sociales y ambientales que podrían afectar la operación de FINO en la provincia. En paralelo, se examinaron las operaciones internas de la empresa, evaluando su capacidad actual para gestionar una expansión.

Con base en los hallazgos de estos análisis, se formularon propuestas de mejora concretas y viables para que FINO pueda abordar eficazmente la expansión en el Azuay y en el futuro en el resto del país.

Finalmente se realizó un estudio financiero completo que incluyó proyecciones de ingresos y gastos relacionados con la expansión propuesta. Los resultados de este análisis financiero indicaron que la expansión de operaciones es económicamente viable y potencialmente rentable para la empresa.

En resumen, esta tesis ha proporcionado una evaluación integral de la expansión de operaciones de FINO en la provincia del Azuay. A través del análisis de mercado, el entorno empresarial, las operaciones internas y el estudio financiero, se ha demostrado que la expansión es una decisión estratégica factible que puede contribuir al crecimiento y éxito continuo de la empresa en la provincia.

Palabras clave: producción artesanal, fibra de vidrio, estudio de mercado



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

To address this study, various stages of research and analysis were carried out. Demand was evaluated through a market study which provided a clear vision of the opportunities and challenges that FINO would face when expanding.

In addition, an analysis of the business environment was carried out, considering economic, political, social and environmental factors that could affect FINO's operation in the province. In parallel, the company's internal operations were examined, evaluating its current capacity to manage expansion.

Based on the findings of these analyses, concrete and viable improvement proposals were formulated so that FINO can effectively address expansion in Azuay.

Finally, a complete financial study was conducted that included projections of income and expenses related to the proposed expansion. The results of this financial analysis indicated that the expansion of operations is economically viable and potentially profitable for the company.

In summary, this thesis has provided a comprehensive evaluation of the expansion of FINO operations in the province of Azuay. Through market analysis, business environment, internal operations and financial study, expansion has been shown to be a feasible strategic decision that can contribute to the continued growth and success of the company in the province.

Keywords: artisanal production, fiberglass, market study



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

1	Introducción	10
2	Planteamiento del problema.....	11
3	Justificación	13
4	Objetivos	16
4.1	Objetivo General.....	16
4.2	Objetivos Específicos.....	16
5	Capítulo I: Marco Organizacional	17
5.1	Antecedentes de la Industria	17
5.2	Información general de la empresa	18
5.2.1	Microempresa FINO.....	18
5.2.2	Actividad Económica.....	19
5.2.3	Reseña Histórica.....	19
5.2.4	Estructura Organizacional	20
6	Capítulo II: Marco Teórico	23
6.1	Marco teórico.....	23
6.1.1	Planeación estratégica.....	23
6.1.2	Producción y operación.....	24
6.1.3	Aseguramiento de calidad	26
6.1.4	Comercialización.....	28
6.1.5	Contabilidad y finanzas	30
6.1.6	Análisis de Proyectos.....	31
6.1.7	Recursos humanos	35
6.1.8	Gestión ambiental	37
6.1.9	Sistema de información.....	38

		5
	6.2 Estado de arte	39
7	Capítulo III: Metodología	42
	7.1 Diseño Metodológico.....	42
	7.1.1 Enfoque de la investigación.....	43
	7.1.2 Tipo de investigación	44
	7.1.3 Método de la investigación	44
	7.1.4 Población y Muestra.....	45
	7.1.5 Instrumentos de medición	49
	7.1.6 Tratamiento de recolección y procesamiento de datos.....	49
8	Capítulo IV: Resultados.....	50
	8.1 Análisis Interno	50
	8.1.1 Planeación Estratégica.....	50
	8.1.2 Producción y Operaciones	51
	8.1.3 Aseguramiento de Calidad	52
	8.1.4 Comercialización.....	52
	8.1.5 Contabilidad.....	53
	8.1.6 Recursos Humanos.....	54
	8.1.7 Gestión Ambiental.....	55
	8.1.8 Sistemas de Información	55
	8.2 Análisis Externo	55
	8.2.1 Pestel	55
	8.2.2 Estudio de mercado	60
9	Capítulo V: Propuesta Modelo Piloto	74
	9.1 Formulación de Estrategias	75
	9.1.1 Etapa 1: Insumos	75
	9.1.2 Etapa 2: Adecuación	79

9.2	Plan de Acción Estratégico	91
9.3	Plan Estratégico.....	94
9.3.1	Misión	95
9.3.2	Visión.....	95
9.3.3	Valores Estratégicos	95
9.3.4	Objetivos Estratégicos.....	96
9.4	Plan Financiero.....	97
9.4.1	Políticas de venta.....	97
9.4.2	Inversión del proyecto	98
9.4.3	Presupuesto de costos y gastos	101
9.4.4	Flujo de Efectivo Proyectado.....	108
9.4.5	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	112
9.4.6	Análisis de Sensibilidad.....	113
10	Conclusiones	116
11	Recomendaciones	118

Índice de figuras

Ilustración 1. Árbol de Problemas.....	11
Ilustración 2. Estructura Organizacional	20
Ilustración 3. Fortalezas y Debilidades	55
Ilustración 4. Oportunidades y Amenazas	60
Ilustración 5. Encuestas que conocen productos fabricados con fibra de vidrio	61
Ilustración 6. Encuestados que han adquirido productos fabricados con fibra de vidrio.....	62
Ilustración 7. Encuestados interesados en adquirir productos en fibra de vidrio.....	63
Ilustración 8. Motivos para comprar productos decorativos	64
Ilustración 9. Frecuencia con la que los encuestados compran productos decorativos	65
Ilustración 10. Productos que los consumidores les gustaría adquirir.....	65
Ilustración 11. Percepción de la variedad de productos en fibra de vidrio	66
Ilustración 12. Reconocimiento de la marca FINO	66
Ilustración 13. Porcentaje de encuestados que han adquirido productos de FINO.....	67
Ilustración 14. Importancia de un Showroom	68
Ilustración 15. Percepción de la variedad de artículos de FINO	69
Ilustración 16. Satisfacción de los encuestados con la atención al cliente	70
Ilustración 17. Satisfacción de los encuestados en cuanto al producto de FINO.....	71
Ilustración 18. Satisfacción de los encuestados con el contenido de redes sociales de FINO.....	72
Ilustración 19. Servicios adicionales deseados por los encuestados	73
Ilustración 20. Perfil Estratégico	83

Índice de tablas

Tabla 1. Histórico de Ventas	14
Tabla 2. Estructura de la población del Azuay	46
Tabla 3. PEA por cantón y sexo	47
Tabla 4. N° de Encuestas según estratificación	48
Tabla 5. Análisis de Ingresos y gastos (2017-2021).....	53
Tabla 6. Análisis Vertical de Ingresos y Gastos	53
Tabla 7. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	76
Tabla 8. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	77
Tabla 9. Matriz Perfil Competitivo	79
Tabla 10. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	80
Tabla 11. Matriz PEYEA.....	82
Tabla 12. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	84
Tabla 13. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	86
Tabla 14. Plan de Acción Estratégico	91
Tabla 15. Políticas de venta	97
Tabla 16. Inversión de Maquinaria y equipo	98
Tabla 17. Inversión de Vehículo	98
Tabla 18. Inversión de Muebles y Enseres	99
Tabla 19. Inversión de Equipo de computación.....	99
Tabla 20. Inversiones prácticas de gestión eficientes	99
Tabla 21. Salarios	100
Tabla 22. Inflación	101
Tabla 23. Arriendo nave industrial	101

Tabla 24. Costo total empleados año 1.....	102
Tabla 25. Costo total empleados año 2.....	102
Tabla 26. Costo total empleados año 3.....	103
Tabla 27. Costo total empleados año 4.....	103
Tabla 28. Costo total empleados año 5.....	104
Tabla 29. Costo de Venta.....	105
Tabla 30. Gasto de Marketing	105
Tabla 31. Depreciación	106
Tabla 32. Gastos posicionamiento de marca	106
Tabla 33. Costo de Trabajo Neto (CTN)	107
Tabla 34. Activos Fijos	107
Tabla 35. Costo total de Activos Fijos	108
Tabla 36. Amortización.....	108
Tabla 37. Escenario Base	109
Tabla 38. Escenario Optimista.....	110
Tabla 39. Escenario Pesimista	111
Tabla 40. Incremento en ventas al 11%.....	114
Tabla 41. Disminución de las ventas al 9%.....	115

1 Introducción

Al hablar sobre la innovación en los negocios y las empresas, es necesario reconocer y analizar todas las estrategias que permitan el mejoramiento de los productos para incrementar la rentabilidad final y crear nuevas oportunidades para continuar con el crecimiento en el mercado. Para ello se deben desarrollar planes de negocio innovadores que sirvan no solo de guía, para aclarar y considerar los procesos requeridos sino para el cumplimiento de sus objetivos.

De este modo, las estrategias identificadas permiten un cumplimiento eficiente de los objetivos de acuerdo a la situación actual, la cual demuestra las fortalezas que se han presentado y cuáles son las áreas en los que se muestran deficiencias. Para la microempresa FINO, se hace necesario estudiar la viabilidad de expansión a fin de mejorar el área productiva, perfeccionando las ventas y los resultados generales en el mercado. Es por esa razón que una valorización de factibilidad permite direccionar y establecer las herramientas necesarias para alcanzar la idea del proyecto.

De esta manera, las empresas deben fundamentar su planificación competitiva y dinámica, integrando y aprovechando las diversas herramientas de innovación a las actividades cotidianas para lograr el mejor desempeño de los empleados y de los recursos de la empresa. Por ello, las actividades de las empresas se tornan competitivas y dinámicas. Dinámicas porque las necesidades de los clientes varían continuamente, generando que la oferta de la empresa se deba adaptar a estas necesidades, bien sea en el formato de los productos a brindar, los nuevos servicios, entre otros (Díaz, 2021). Y competitivas porque las empresas en un mercado semejante se hallan en la contienda para diferenciación de costos, tiempos de entrega, variedad y calidad de productos (Foronda, 2018).

Al desarrollar actividades competitivas, las empresas pueden anticipar la demanda del mercado, teniendo una buena capacidad de producción para marcar la diferenciación dentro de su ámbito y con esto logra desarrollar las mejores estrategias que mejoren la rentabilidad de la empresa.

En tal virtud, la investigación plantea establecer un modelo de expansión operacional en la microempresa FINO, enfocado en mejorar la capacidad productiva que tiene actualmente la empresa, estudiando las técnicas y estrategias que mejoren la distribución de los productos. También se plantean nuevos procesos que impacten positivamente en los procesos de

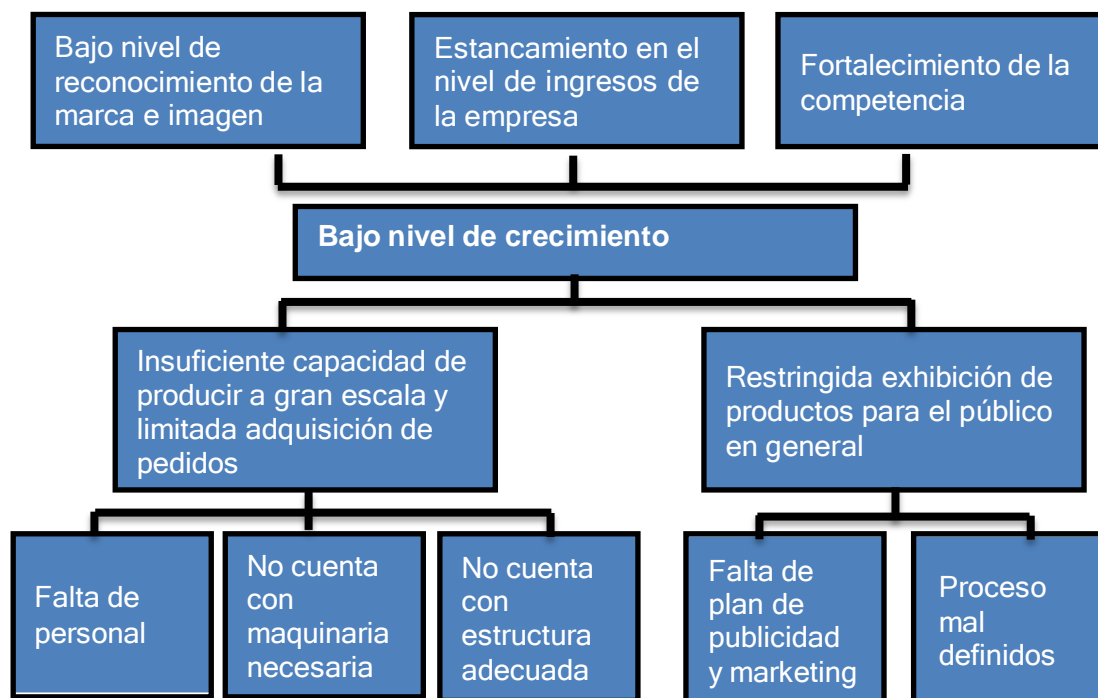
producción, reposición de materiales existentes y la anticipación de la demanda en los productos populares, a fin de tener una ventaja competitiva en relación con las otras empresas del mercado cuencano.

2 Planteamiento del problema

Para la identificación del problema central se utilizó la técnica del árbol de problemas debido a que facilita organizar la información recopilada para producir un modelo de relaciones causales explicativas (Martínez & Fernández, 1991).

Ilustración 1.

Árbol de Problemas



Elaboración: Los autores

Conforme se muestra en la ilustración 1, la microempresa FINO en los 5 años de actividad económica en el mercado cuencano ha ido creciendo y afianzando sus productos, pero con ello han surgido problemas. En los últimos dos años de análisis de la microempresa, se ha generado un decrecimiento en las ventas del 14.20% para el año 2018 y un crecimiento de tan solo el 5.37% para el año 2019, comparados con el año predecesor inmediato, por lo que se puede señalar que el problema central de FINO es un bajo nivel de crecimiento empresarial,

teniendo insuficiente capacidad de producir a gran escala por la falta de personal, maquinaria necesaria o la estructura adecuada que le permita un crecimiento operativo sostenible en el tiempo.

Además, se pudo evidenciar que una de las causas de este problema es la limitada capacidad de adquirir pedidos, perjudicando a la producción que se han presentado en los últimos dos años, ya que la microempresa FINO no cuenta con el personal suficiente para realizar de forma adecuada las actividades internas. Tampoco cuenta con maquinaria necesaria para generar una producción a gran escala y aumentar su capacidad de pedidos, todo lo que ocasiona el bajo nivel de reconocimiento de la marca e imagen de la empresa.

De igual manera, al no contar con una estructura adecuada, de acuerdo a lo conversado con los trabajadores de la empresa, se genera una disminución en el nivel de ingresos, con ventas de \$ 24.664,35 para el 2021, que de acuerdo al Gerente General y su análisis de la competencia no representa impacto positivo.

Al no contar con procesos claramente establecidos como las actividades que realizan los colaboradores en cada cargo, tiempos de entrega, proceso de elaboración de los productos, entre otros, genera confusión en relación a las actividades que se deben realizar o los controles que deben mantener en cada puesto de trabajo para un óptimo desarrollo, lo que causa desorden laboral.

Por consiguiente, la falta de un plan de marketing, plan de posteo, acercamiento en redes sociales y una ineficiente exhibición de los productos al público, genera como consecuencia el mínimo crecimiento de comercialización y posicionamiento de la marca en el mercado.

Sin embargo, el gerente considera que al incrementar la cartera de clientes actuales se elevaría la probabilidad de no poder cumplir con todas las entregas a tiempo debido a sus limitaciones. Con lo antes mencionado, la microempresa FINO no se encuentra con una actividad empresarial adecuada, por lo cual, necesita una valoración exhaustiva para expandir sus operaciones y con esto, dar solución a los problemas que está atravesando.

3 Justificación

La economía del Ecuador para el año 2020 tuvo un PIB de \$ 98.808,00 millones y registra un crecimiento interanual cercano al 4% para el año 2021 (Banco Central del Ecuador, 2021), del cual, el sector manufacturero aportó el 12,5% (Dirección de Estudios Económicos y Comerciales, 2021).

Por otro lado, el Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) para la Sección 3 —Otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipoll sección a la que pertenece la empresa FINO, por ser catalogada como productora de artículos de manufactura hechos a base de fibra de vidrio, presenta una variación anual 102,83% para el período septiembre 2020 (INEC, 2021).

Las microempresas en el Ecuador han experimentado diversos problemas, entre los cuales se destaca la falta de financiamiento, poca generación de ganancias, limitaciones en espacios y maquinaria entre otros (Hernández et al., 2019) (Mayorga Bonilla, 2018), (Paredes Balladares, 2010). De igual manera Tobar (2013), en su estudio identifica los mismos problemas para las microempresas en la ciudad de Cuenca a los que también se les añade el desconocimiento de las condiciones del mercado, problemas en los procesos productivos por falta de conocimiento e innovación y capacidad productiva insuficiente (Tobar, 2013).

Frente a estas limitaciones y los problemas identificados, se plantea realizar un análisis de la viabilidad de la expansión operacional en la empresa FINO, siendo una microempresa ubicada en la ciudad de Cuenca dedicada a la producción y diseño de artículos de decoración para el hogar u otros espacios, cuenta con productos como lámparas, macetas, mesas, entre otros, elaborados principalmente con fibra de vidrio.

La microempresa FINO empezó sus actividades en el año 2015, actualmente se encuentra en funcionamiento y registró un nivel de ventas para el 2021, de \$ 24.664,35, teniendo una variación significativa comparada con el año 2019 en el cual las ventas anuales fueron de \$ 15.967,54. No obstante, para el año 2020 la gran mayoría de las empresas, grandes, medianas y microempresa experimentaron una caída considerable en sus ingresos, y FINO no fue la excepción, debido a los cambios que se presentaron en todos los sectores con la pandemia de Covid-19. Estos cambios incluyeron modificaciones en los patrones de consumo a causa de las restricciones sanitarias que implementaron los gobiernos, esto hizo que muchas empresas

cesaran operaciones, mientras que otras tuvieron que operar con menos personal, menor cantidad de productos en stock lo que impactó negativamente en la rentabilidad de las empresas en general (Ortega, 2020).

Por consiguiente, durante el 2020 y 2021 se presentaron nuevos retos y desafíos para las empresas, en las que se buscó la recuperación de los niveles de producción y comercialización, dando lugar a la evolución del consumidor, es decir, estos abarcaron nuevos gustos, preferencias y enfoques disciplinarios, considerando diversos procesos de selección para satisfacer sus necesidades implicados en la selección y compra de productos o servicios de manera más rápida y eficaz (María et al., 2021).

Tabla 1.
Histórico de Ventas.

Año	Total, Ventas	Variaciones
2016	\$3941,70	-
2017	\$17662,40	348.09%
2018	\$15153,66	-14,20%
2019	\$15967,54	5,37%
2020	\$9.187,75	-42,46%
2021	\$24664,35	168.45%

Nota: Tomado de los libros de contabilidad provistos por la microempresa FINO (2021).

Elaboración: Los autores

En la tabla 1 se presentan los montos totales en el periodo seleccionando, pudiendo evidenciar que en el año 2017 hubo un incremento considerable dentro de la empresa, sin embargo, al año 2018 a raíz de diferentes factores hubo un impacto negativo, lo que hizo que el año 2019 la recuperación fuera menor en comparación a los años anteriores.

Es por esto, que el presente proyecto buscará valorar la factibilidad de la expansión de operaciones y proporcionar elementos decisores al gerente de la microempresa FINO, a fin de que este reconozca todos los factores participes para la toma de decisiones con el fin de lograr un crecimiento empresarial, satisfaciendo la demanda y expectativas del actual y nuevo

consumidor. Adicionalmente, se pretende que la investigación sirva como un modelo piloto que se puede replicar para las microempresas manufactureras en la provincia del Azuay.

Asimismo, el proyecto determinará la situación actual de la microempresa, permitiendo la interpretación y con ello la propuesta de estrategias para mejorar la administración del negocio, enfocadas a expansión territorial de la marca, obteniendo nuevos segmentos de mercado, mejorando los procesos productivos y comerciales de la empresa.

Además, la microempresa FINO se encuentra en una etapa decisiva para su evolución ya que necesita expandirse de forma general, posicionarse en el mercado cuencano e incrementar su nivel de productividad para así alcanzar los objetivos empresariales los cuales son expandir su nivel de ingresos en los próximos dos años.

Con este diagnóstico de la situación actual, se puede identificar el tipo de gestión con la cual se maneja la microempresa, las cuales pueden ser restructuradas y/o mejoradas para el desempeño eficaz de las actividades, con las cuales podrá tener mayor relevancia dentro del mercado competitivo.

Los resultados servirán como apoyo a los procesos y actividades realizadas en la microempresa, y los beneficiarios será el gerente, sus colaboradores y sobre todo los actuales y futuros clientes. Por último, el desarrollo del proyecto investigativo permitirá otorgar información para futuros trabajos investigativos que se relacionen al tema desarrollado.

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

Realizar un análisis de la viabilidad de la expansión operacional de la microempresa FINO en la provincia del Azuay.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico, operativo y financiero para evidenciar la situación actual de la empresa.
- Realizar una investigación de mercado en la provincia del Azuay para medir el nivel de aceptación de la empresa y conocer las necesidades de los clientes potenciales.
- Valorar la factibilidad económica y financiera de la expansión operacional de la microempresa, que permita generar la suficiente rentabilidad y liquidez para mantener en marcha el negocio.
- Diseñar una propuesta o modelo piloto de expansión operacional de la microempresa FINO en la provincia del Azuay.

5 Capítulo I: Marco Organizacional

5.1 Antecedentes de la Industria

En el Ecuador, hasta el año 2015 existían 4227 empresas manufactureras concentrándose la mayoría de estas en la ciudad de Guayaquil (Cámara de Industrias, 2020). Actualmente, existen 4956 empresas legalmente constituidas pertenecientes a la industria manufacturera, considerándose como el segundo sector económico con mayor inversión societaria en el país (S. Camino et al., 2018).

La industria manufacturera ha tenido una relevancia considerable dentro del país, contribuyendo al sector productivo de la economía ecuatoriana aportando el 12,5% del PIB del año 2020 (Dirección de Estudios Económicos y Comerciales, 2021) (MIPRO, 2020), generando gran cantidad de empleos e ingresos para el estado. Además, esta industria representa en promedio más del 20% en ventas y el 23% de sueldos y salarios de todo el sector societario hasta el año 2018 (M. S. Camino et al., 2020). El sector manufacturero ha mostrado un comportamiento a la baja desde inicios del 2019 y para el año 2020, experimentando un fuerte decrecimiento del 4,4% en ventas atribuyéndolo a la crisis causada por el COVID-19, no obstante, según el MIPRO, el sector manufacturero evidencia su recuperación con un incremento del 16.3% en ventas para el 2021.

El sector manufacturero presenta altos niveles de rentabilidad y eficiencia, los cuales varían según el subsector; siendo el nivel mayor el que corresponde a la elaboración de productos alimenticios, elaboración de bebidas, elaboración de productos de tabaco y productos de refinación del petróleo (M. S. Camino et al., 2020).

Por otro lado, la industria de los plásticos reforzados en fibra de vidrio, como productos de fibra de vidrio tuvieron su inicio en la década de los 70's, estando relacionados con las empresas dedicadas a la fabricación de autopartes y carrocería de ensamblaje (Rojas, 2013). Sin embargo, en la actualidad, debido a las propiedades de flexibilidad y esteticismo del material, se han creado empresas orientadas a la fabricación de productos diversos tales como artículos decorativos, mesas, sillas, sanitarios, lavabos, entre otros.

La industria del vidrio y sus derivados en el Ecuador ha tenido una evolución positiva conforme a lo expuesto en el informe de Evolución del Sector Manufacturero Ecuatoriano, donde el número de empresas de fabricación de vidrio y sus derivados representan el 0,8% del total de las empresas manufactureras (Garzón et al., n.d.). Para el año 2020, según datos del Servicio

de Rentas Internas (SRI) con base a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0, las ventas nacionales de este sector fueron de \$77,0 millones, de los cuales las actividades de —fabricación de fibra de vidrio, incluso lana de vidrio, y productos no tejidos de lana de vidrio— contribuyeron con \$5,1 millones a la economía nacional (Garzón et al., n.d.).

Durante el período entre 2010 y 2020, la industria del vidrio experimentó un crecimiento significativo a nivel nacional del 8,3%. En particular, la provincia del Azuay destacó con un incremento del 8,0% en la fabricación de productos de fibra de vidrio, lo que la posicionó como la cuarta provincia con mayor participación en el mercado interno, con una contribución de \$309,9 miles de dólares (Garzón et al., n.d.).

En este contexto, según la Superintendencia de Compañías (2018), específicamente en la ciudad de Cuenca se cuenta con la mayor concentración de microempresas activas y con mayores volúmenes de ventas, empresas pertenecientes a los sectores de comercio e industrias manufactureras con una participación del 80,54%, correspondientes a los ingresos de la provincia.

5.2 Información general de la empresa

5.2.1 Microempresa FINO

La microempresa pertenece al Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) con N°0104277256001 bajo el nombre de FINO; se encuentra domiciliada en la ciudad de Cuenca, en las calles Lorenzo Piedra y Remigio Romero. Este inmueble es propiedad de la familia del Ing. Juan Fernando Pauta Solano.

La empresa cuenta con un taller para producción y una oficina utilizada para reuniones con clientes, además de contar con una bodega para el almacenamiento de productos terminados. Esta oficina cuenta con una capacidad de almacenaje de 20 m² calculado de la siguiente manera.

Capacidad de Almacenaje = (Superficie - zonas no dedicadas al almacenaje) x Altura máxima

$$Capacidad\ de\ Almacenaje = (12\ m^2 - 2\ m^2) * 2\ m^2 = 20\ m^2$$

Con base a la información proporcionada por el gerente de la empresa mediante una entrevista, esta capacidad de almacenaje le permite mantener aproximadamente un máximo 20 unidades, con piezas de diversos tamaños que pueden variar entre los 70 cm a 1.30 m.; que debido a sus formas no se pueden apilar. Esta capacidad de almacenaje dificulta el proceso

productivo ya que, al no contar con suficiente espacio, la producción se ve obligada a reducirse y ralentizarse, y por lo que surge la necesidad de expandirse para así acumular una mayor parte del mercado, mejorando el espacio de almacenamiento y aumentando los niveles productivos, todo esto aprovechando las oportunidades de crecimiento.

5.2.2 Actividad Económica

Para conocer la actividad económica, es fundamental partir de la definición de la industria manufacturera, que se entiende como la que da como resultado un producto luego de un proceso manufacturero, el cual puede resultar en un producto acabado listo para su utilización o consumo; o puede ser un producto semiacabado, destinado para la utilización por parte de otra industria manufacturera (INEC, 2012). El segundo nivel dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), corresponde a las siglas C23 —Fabricación de otros productos minerales no metálicos, esta división comprende la fabricación de vidrio y productos de vidrio (INEC, 2010).

La empresa estudiada tiene como principal actividad económica la fabricación de fibra de vidrio, incluso lana de vidrio, y productos no tejidos de lana de vidrio; diseñando, fabricando y comercializando diversos artículos de decoración para el hogar u otros espacios. Actualmente la empresa desarrolla sus actividades de producción y comercialización en la ciudad de Cuenca, teniendo como mercado objetivo bares, hoteles, restaurantes, tiendas de decoración, edificios y consumidores finales que tienen preferencias decorativas y pertenecen a un estrato social medio y alto.

De igual manera en la ciudad de Cuenca existen varias tiendas de diseño dedicadas a la fabricación o comercialización de productos de decoración que pueden ser consideradas competencia para la microempresa FINO, y son Maceto, Patinos Design, Vasi Maceteros y Gout,

5.2.3 Reseña Histórica

La empresa inicia sus operaciones el 15 de septiembre de 2015 en la ciudad de Cuenca bajo el nombre de —JP Fibrall, refiriéndose a las iniciales del fundador de la empresa, el Ingeniero Automotriz Juan Fernando Pauta Solano y al principal material con el que se realizan sus productos, la fibra de vidrio. Este negocio nace debido a que el fundador, a los 27 años, había perdido su trabajo como Ingeniero Automotriz y vio una oportunidad para generar mayores ingresos, empezar su propio negocio, alejarse en parte del mundo mecánico automotriz y

dedicarse a lo que siempre fue su pasión, el diseño de objetos y estructuras. En sus comienzos, la microempresa producía y vendía productos de carrocería en fibra de vidrio, enfocándose al mercado de automóviles y motocicletas lo cual generaba utilidad, sin embargo, el Ing. Pauta a los pocos meses de haber empezado a operar, decide ingresar en el mercado del diseño de objetos de decoración, con modelos híbridos de macetas y lámparas, producidos principalmente en fibra de vidrio y de manera artesanal, creando un producto competitivo, sofisticado, atractivo y funcional.

Desde entonces, la microempresa se ha insertado en el mercado de los productos de decoración y diseño de interiores. Con el paso del tiempo, la empresa decidió cambiar su nombre a uno que evocara la singularidad y el esteticismo de sus productos, creando la marca FINO, un concepto mucho más sofisticado y detallista que va de la mano con la empresa y con el grupo de clientes a los cuales están dirigidos sus productos, personas con especial interés en la elegancia y la exclusividad y que son atraídas por productos de alta calidad y acabados perfectos.

Entre los productos que ofrece FINO se pueden encontrar todo tipo de macetas, lámparas, mesas, sillas, lavabos, tinas, y en general cualquier tipo de estructura que un cliente desee adquirir ya que se trabaja de manera personalizada con diseños únicos e irrepetibles.

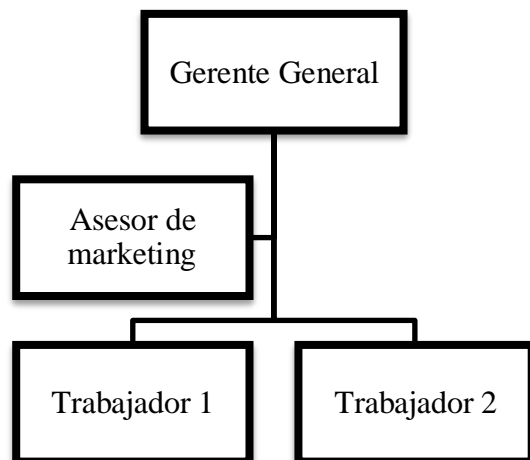
5.2.4 Estructura Organizacional

La microempresa FINO tiene una estructura organizacional simple por lo que tiene un mínimo de niveles jerárquicos, poca formalización, supervisión directa y una marcada centralización de la autoridad, en donde la gerencial está conformada únicamente por el dueño de FINO.

Además, cuenta con un personal muy reducido el cual se presenta en el siguiente organigrama:

Ilustración 2.

Estructura Organizacional



Fuente: Microempresa FINO

La microempresa cuenta con un gerente general, responsable de todas las decisiones internas; así como también del diseño de los productos, supervisión, actividades administrativas y de logísticas. A nivel de staff de asesoramiento, la organización cuenta con un asesor de marketing el cual está encargado de actividades específicas y temporales delegadas por el gerente relacionadas a temas de publicidad y diseño gráfico. A nivel operativo, se cuenta con dos trabajadores, quienes son la mano de obra directa, encargados de la elaboración de los productos, el orden y la limpieza.

La microempresa no dispone de una planeación estratégica definida ya que, únicamente cuenta con una visión empresarial, más no con una misión empresarial. La visión empresarial se detalla a continuación:

“Fino es una nueva propuesta de mobiliario In & Out, para un estilo de vida exclusivo y único. Todas nuestras obras están diseñadas para personas que les gusta fluir e innovar con el entorno, disfrutando las nuevas propuestas del diseño y con la mejor calidad. El diseño es la base de todas nuestras propuestas, que busca crear de esta forma tendencias entre el entorno y la geometría del elemento. Fino Mobiliario permite llenar los más simples espacios con exclusividad y glamur, creando un ambiente que permita sentir que la vida es hoy. En Fino desarrollamos obras con precisión desde su conceptualización, diseño, hasta su fabricación. No olvidamos en ningún momento el cuidado y calidad de nuestros procesos con el medio ambiente, teniendo una producción sostenible 100% artesanal y minimizando así el impacto ambiental.

En este contexto, se formula la siguiente pregunta base para el desarrollo general del proyecto, con el fin de dar solución a la problemática identificada:

¿Es factible una expansión operacional para aumentar el nivel de crecimiento empresarial en la microempresa FINO?

6 Capítulo II: Marco Teórico

6.1 Marco teórico

6.1.1 Planeación estratégica

De acuerdo con David (2003), la planificación estratégica hace referencia a los plazos que determina una organización para alcanzar un todo, comprendido por diversas acciones establecidas que funcionan de acuerdo a un plan coordinado y previamente establecido a fin de lograr estos objetivos proyectados.

Por otra parte, para Manguzzato (1991):

“La planeación Estratégica, es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

La planificación estratégica es un proceso sistemático con el que se desarrolla y se establece la dirección de una organización, además incluye los objetivos y las acciones requeridas para alcanzar la visión futura y describe todas las métricas que se utilizarán para medir el éxito (Lemus & de la Garza Carranza, 2020).

Para las empresas, esto permite una mejor observación del panorama general al reenfocar los propósitos fundamentales, metas, oportunidades y desarrollo de lo que será la organización en el presente y a futuro (Lemus & de la Garza Carranza, 2020).

Por otro lado, un plan estratégico, hace referencia al análisis y pensamiento de alto nivel, que contempla de 3 a 5 años, que se puede crear en cualquier momento y debe revisarse de forma periódica, considerándose una herramienta para que los dueños de negocios logren su visión, comunicando a las partes interesadas el plan y programa de negocios (Lemus & de la Garza Carranza, 2020).

Entre los aspectos más importantes de la planificación dentro de las organizaciones se pueden resaltar:

- **Da un sentido de dirección a todos los equipos.**

Es importante que la dirección y los empleados de la empresa entiendan la importancia de la planificación estratégica, asegurando el cumplimiento de las acciones propuestas dentro de la

planificación. En muchos casos, con el aumento de las exigencias de trabajo y la necesidad de satisfacer las demandas de los clientes, y el cumplimiento de los plazos estrictos, los trabajadores dentro de una empresa pueden perder su responsabilidad, alejándose de las metas y objetivos reales. Cuando se adopta el aspecto de la planificación estratégica, todos los miembros del equipo obtienen un sentido de dirección con un plan correctamente estructurado en mente (Ortiz-Díaz, 2017).

- **Ventaja Competitiva en el Mercado.**

Las empresas que funcionan bajo un plan de acción y una estrategia pueden lograr las metas y objetivos antes que los competidores en el mercado, ganando ventaja competitiva; y es que con la planificación estratégica se tiene un mejor estudio de las condiciones del mercado, las tendencias de los competidores, la creación de ideas de productos innovadores y la satisfacción del cliente (Ortiz-Díaz, 2017).

- **Innovación.**

Al entender el impacto que tiene la planificación estratégica y siguiéndola de manera adecuada, una organización puede ser capaz de crear productos y servicios que resaltan en un mercado que se mantiene gracias a la innovación, planteando una estrategia para la oferta que sea única, llamativa y exclusiva en el mercado, que puede tener resultados considerables en el mercado, aumentando las ventas, los márgenes de utilidad y el valor de la marca (Jama-Zambrano, 2019).

- **Aumenta la Productividad y la Eficiencia Operativa.**

Con la estrategia y el plan adecuado, se pueden obtener incrementos en los niveles de productividad y eficiencia operativa en todas las áreas de una empresa, en la que todos los miembros del equipo reconocen y entiende todas las tareas y cómo realizarlas de la manera más eficiente y eficaz (Jama-Zambrano, 2019).

6.1.2 Producción y operación

El departamento de producción es el encargado de convertir las materias primas y componentes en productos terminados listos para la venta y entrega a los clientes en el proceso comercial. El director de producción es el encargado de gestionar todo el proceso de producción de principio a fin. En las pequeñas empresas, cada función comercial es llevada a cabo por la misma persona. En las grandes empresas, las cuatro áreas funcionales deben estar

estrechamente interrelacionadas; asignando los recursos eficientemente a cada departamento, lo que hace que los roles departamentales sean fácilmente identificables (Manrique Nugent et al., 2019).

La gestión de producción es el proceso de gestión de la conversión de insumos como materias primas, recursos humanos y capital en productos de finales que ofrece una empresa al mercado; conformando una parte integral de la gestión empresarial general que abarca la supervisión tanto de la planificación como de la ejecución del proceso de fabricación. Implica la gestión de materiales e inventarios físicos, así como el cumplimiento de las especificaciones de diseño, utilización del equipo, el rendimiento y la mano de obra para implementar la estrategia de producción dentro de una organización (Casanova Villalba et al., 2021a).

El papel de la gestión de la producción busca principalmente armonizar todos los aspectos clave relacionados con la producción, que también se le denominan las 5 M de la producción, estas incluyen:

- 1) mano de obra,
- 2) máquinas o equipos,
- 3) métodos o procesos de producción, estaciones de trabajo y rutas,
- 4) materiales y materias primas, componentes y
- 5) financiamiento y utilización de activos (Casanova Villalba et al., 2021b).

Según Sotomayor Berrones et. al. (2019) no contar con una gestión eficaz de los procesos de producción, el error y la ineficiencia serían más comunes dentro de cualquier organización, por lo que se hace necesario que estas cuenten con procesos definidos que aseguren su cumplimiento y el resultado que obtienen los consumidores. Otras razones por las cuales se considera importante en el ámbito operacional destacan:

- Reduce el costo de fabricación al maximizar los resultados y minimizar los insumos
- Mejora la competitividad.
- Cumple los objetivos comerciales.
- Mejora la imagen de marca en cuanto a calidad y disponibilidad.
- Optimiza el uso de los recursos.

Los gerentes de operaciones aplican principios de gestión comercial para garantizar que toda la organización funcione sin problemas y de manera eficiente, lo que no solo implica la entrada directa en el proceso de producción, sino que incluye la responsabilidad de los servicios que pueden acompañar a la producción, como el servicio al cliente o el servicio de campo. La gestión de operaciones también abarca el inventario, el almacenamiento y la cadena de suministro (Zamora Aguilar, 2018).

Otras funciones involucradas en la gestión de operaciones que de acuerdo con Albuja y Sandoval (2020), incluyen:

- **Diseño de productos:** los gerentes de operaciones son responsables de garantizar que los productos desarrollados puedan fabricarse de manera eficiente y a un costo óptimo.
- **Pronóstico:** la gestión de operaciones es un puente entre las ventas y la producción y puede encargarse de realizar pronósticos para predecir qué productos y servicios se requieren para el futuro

6.1.3 Aseguramiento de calidad

La calidad de un bien o servicio se basa en superar las expectativas del cliente, con lo cual se debe identificar y satisfacer estas necesidades con la finalidad de cuidar al cliente, además de presentar un producto competitivo dentro de un mercado específico (Render & Heizer, 2009).

El éxito de una organización se centra en la elaboración de un producto o servicio al menor coste y que éste satisfaga las necesidades del cliente, esto con la ayuda de las dos principales características que figuran como tal a la calidad; el primero: el diseño, que es el conjunto de características que describen un bien o servicio y el segundo: el proceso, constituido por diversas etapas estructuradas que permiten alcanzar el ciclo productivo de estos productos o servicios, por lo tanto al finalizar se examina valorando el cumplimiento de satisfacción de las expectativas del consumidor final (García, 2016).

Una correcta gestión de calidad tiene un impacto directo en una organización, ya que abarca desde los procesos con los proveedores hasta que el producto llega al consumidor, logrando un aumento en: las ventas, reputación de la empresa y precio, que puede influir en los costos de producción y en los procesos que aseguran el cumplimiento de la calidad para un resultado satisfactorio a los consumidores. Dentro de las estrategias para la gestión de calidad se puede mencionar: Inspección de materias primas, productos semielaborados (calidad en proceso) y

los productos finales; manteniendo una mejora continua; y en algunos casos aplicando el sistema de gestión Total Quality Management o TQM (Render & Heizer, 2009).

La gestión de la calidad es fundamental y necesaria para el crecimiento y el rendimiento de las empresas, considerándose también un recurso valioso para las conexiones con los clientes, centrado en brindar una mejor experiencia de servicio al cliente. La calidad debe mantenerse en todos los niveles para que el negocio prospere y se mantenga rentable ante las diferentes situaciones del mercado (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

Las empresas deben contar con procesos y sistemas que aseguren la calidad de todos los productos, cumpliendo tanto con los requisitos de calidad establecidos en las normativas y reglamentos nacionales, así como los mayores estándares de calidad, dando cumplimiento a una necesidad específica observada en el mercado que permita que el producto o servicio satisfaga las exigencias de los clientes. El objetivo es aumentar la satisfacción del cliente mientras se impulsa el crecimiento corporativo (Manrique Nugent et al., 2019). Dentro de las razones por las que se debe implementar un sistema de calidad en las empresas se puede mencionar:

- **Calidad y Producción Coherente de los Productos.**

La importancia de la gestión de la calidad se centra en su potencial para ayudar a las empresas a mejorar la confiabilidad, durabilidad y el rendimiento de sus productos. Estos elementos ayudan a una empresa a destacarse dentro del mercado competitivo. Los sistemas de gestión de calidad establecen las estructuras de comunicación, roles y deberes claros en todos los sectores involucrados, además de la calidad del producto (Arellano-Díaz, 2017).

- **Lograr la Satisfacción de los Clientes.**

Los consumidores actualmente son más exigentes gracias a todos los avances tecnológicos, pudiendo disponer y elegir entre miles de marcas, así como tener acceso a diversos puntos de venta. Para que la empresa se destaque, debe cumplir o superar estas expectativas, por lo que la gestión de calidad puede ayudar a convertir potenciales clientes en consumidores fijos que consuman de manera frecuente lo ofrecido por la empresa, comentando formas de mejora en estos y absorbiendo las modificaciones que se realicen, permitiendo eliminar las fallas comunicadas por ellos mismos. Asimismo, proporciona a las empresas el

conocimiento que necesitan para crear nuevos productos y servicios adaptados a los deseos comunicados por los clientes (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

- **Mayor nivel de productividad.**

La productividad de los empleados aumenta cuando la empresa reconoce e implementa constantemente la gestión de calidad en todos los sectores involucrados comercialmente. Esto les da el sentido de pertenencia y para los empleados se percibe como que los directivos son conscientes y se dan cuenta de que están esforzándose por realizar las labores cotidianas, además de reconocer los aportes que tienen en la empresa, permitiendo que se eliminen los impedimentos y otros obstáculos que retrasan los procesos productivos, permitiendo que estos se solucionen de inmediato, obteniendo como resultado una mejora en los niveles de eficiencia (Reasco Gavilanes et al., 2018).

- **Destaca Dentro de la Competencia.**

Las pequeñas empresas por lo general deben ejercer más esfuerzos para competir con las contrapartes más grandes. Es fundamental proporcionar excelentes productos y servicios. Los sistemas de gestión de calidad proporcionan información y reglas para asegurar la realización correcta de estos procesos. A largo plazo, estas acciones construyen la marca de su empresa, impulsándolo más allá de su competencia y liderando una posición avanzada en el mercado, ya que mejoran sus productos y procesos comerciales (Arellano-Díaz, 2017).

- **La Garantía de Calidad es Buena para la Reputación de una Empresa.**

En el mundo de los negocios, una buena reputación es vital, ya que esta no solo aumenta la confianza de los clientes en los productos y servicios que se ofrecen, sino que le garantizan a la empresa la lealtad de los consumidores, en el que sin importar la situación los consumidores preferirán a una empresa que demuestre ser confiable, además de ser una ventaja para trabajar con proveedores e inversores (Araya-Pizarro & Araya Pizarro, 2020).

6.1.4 Comercialización

La comercialización demuestra las relaciones existentes entre una organización y el cliente, teniendo como meta el conservar y mejorar el vínculo con el consumidor final, por lo tanto, satisfacer y superar las perspectivas del cliente generando un valor agregado en el producto o servicio final (Kotler & Armstrong, 2012).

Al mismo tiempo, definen a la comercialización como la creación, comunicación y entrega de un valor agregado hacia los clientes, manteniendo y fortaleciendo las relaciones de manera que exista un beneficio mutuo (Ferrell & Hartline, 2012).

Desde otra perspectiva la comercialización se centra en el cliente, en la creación de valor y en satisfacer necesidades en el mercado, analizando los mercados e identificando necesidades y con ello creará estrategias de valor las misma que se transmitirán mediante técnicas de respuesta rápida y adaptando a los diferentes mercados (Monferrer, 2013).

La importancia de este tema radica en todas las historias de éxito en las empresas, que actualmente van de la mano con una buena aplicación de estrategias de comercialización, las cuales pueden incluir promociones y publicidad. También se ocupa de las relaciones que se crean en los medios y con los clientes. La comercialización puede promover una determinada marca, producto y personas. Cuando las personas son conscientes del producto que se les está presentando, contribuirá a aumentar las ventas, generando éxito y rentabilidad en la empresa (Salas-Arias et al., 2018).

Para Izquierdo et. al. (2020), las estrategias de comercialización abarcan algunas actividades estratégicas:

- Determinar la necesidad de un producto mediante la investigación del consumidor, observando y cuantificando patrones de ventas de bienes y productos similares en el mercado.
- Modificar los productos existentes o crear nuevos productos para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Determinar la mejor manera de llegar a los potenciales clientes para dar a conocer los productos.
- Crear campañas de comercialización basadas en las determinaciones efectivas para llegar a los clientes.
- Confirmación de las relaciones con los clientes a través de campañas de ventas de seguimiento y programas de fidelización frecuentes.

La comercialización no solo determina las necesidades que tienen los consumidores, sino que también ayuda a crear la necesidad del consumidor, iniciando con la comprensión de su consumidor potencial. La educación sobre la comercialización puede crear mal entendimiento sobre la percepción de necesidades dentro de un mercado determinado, pero al presenciar las

campañas de comercialización se evidencia la creación de conciencia para un producto o servicio, resaltando la solución a la necesidad gracias a obtener ese producto (Salas Narváez et al., 2018).

Para Salas et. al. (2018) estimular el deseo de poseer un producto o servicio puede ser mediante:

- Desarrollar un vínculo entre los consumidores y el producto, a menudo anunciando primero el producto a una audiencia seleccionada e invitando a los consumidores a participar en el desarrollo del producto o lanzamiento del producto.
- Interactuar en las redes sociales, como responder de forma más personal a los comentarios de los consumidores, ya sean favorables o desfavorables.
- Respondiendo a los consumidores con el desarrollo continuo de productos basado en solicitudes realizadas por ellos.

A medida que las redes sociales continúan evolucionando y se han convertido en una parte importante para la experiencia del consumidor, las empresas exitosas han demostrado una participación continua en las redes sociales, creando diferentes tipos de campañas oportunas dirigidas a sus audiencias establecidas. Las empresas que responden rápidamente a las preferencias manifestadas por parte de los consumidores aumentan la conciencia de los consumidores y aumentan la satisfacción y la lealtad de la marca (Salas Narváez et al., 2018).

6.1.5 Contabilidad y finanzas

El departamento de finanzas es responsable de lo relacionado con el dinero dentro de la organización desde administrar el efectivo y las cuentas bancarias, mantener registros precisos de las transacciones y preparar las cuentas finales. El director de finanzas se debe asegurar de que se lleve a cabo un registro y un informe sobre la documentación financiera para cumplir con todos los requisitos legales establecidos por el gobierno e informar la situación financiera de la empresa. La contabilidad es necesaria para evitar la subestimación deliberada de las ganancias o la sobreestimación de las ganancias, así como para mantener informados a los accionistas e inversores potenciales sobre el desempeño de la empresa (Aguilar-Guijarro et al., 2021).

Para Gitman y Zutter (2012), las finanzas son el arte y ciencia de administrar el dinero. Además, menciona que se ocupa directamente de todas las ramas que intervienen en la transferencia de dinero entre individuos.

La administración financiera se desarrolla gracias a la economía y la contabilidad; donde la primera aporta agentes económicos los mismo que ayudan a analizar el entorno externo de una organización mientras que la contabilidad informa sobre la salud económica-financiera de la organización, esto mediante estados contables (Dumrauf, 2010).

Dentro de la importancia de la contabilidad se debe resaltar que esta juega un papel vital en el funcionamiento de una empresa, ya que es el área que se asegura del seguimiento de los ingresos y los gastos, al mismo tiempo que garantiza el cumplimiento de las leyes, proporcionando a los inversores la información financiera necesaria para tomar las mejores decisiones empresariales. Castrellón et. al. (2021) menciona tres estados financieros claves para la toma de decisiones en una empresa:

- El estado de resultados proporciona información sobre las pérdidas y ganancias.
- El balance general brinda una imagen clara de la situación financiera de la empresa en determinado momento.
- El estado de flujo de efectivo es el conector entre el estado de resultados y el balance general, informando cuánto dinero se ha generado y consumido durante un periodo de tiempo.

6.1.6 Análisis de Proyectos

- **Cash Flow**

El cash flow, también conocido como flujo de efectivo, es un término contable que se refiere a la cantidad de dinero que entra y sale de una empresa durante un período de tiempo determinado. Es una medida importante de la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar efectivo (Tovar-Posso & Muñoz-Martínez, 2018).

Tobar-Posso & Muñoz Martínez (Tovar-Posso & Muñoz-Martínez, 2018) dividen al flujo de efectivo en tres categorías principales:

- El flujo de efectivo de operación se refiere al efectivo que se genera a partir de las actividades principales de una empresa, como la venta de bienes y servicios.
- El flujo de efectivo de inversión se refiere al efectivo que se utiliza para la adquisición de activos fijos, como la compra de maquinaria o equipos.
- El flujo de efectivo de financiamiento se refiere al efectivo que se utiliza para financiar la empresa, como la emisión de acciones o la obtención de préstamos.

- **Flujo de Efectivo proyectados**

Los flujos de efectivo proyectados son una herramienta contable que se utiliza para estimar la cantidad de efectivo que una empresa espera generar o gastar en el futuro. Los flujos de efectivo proyectados se basan en estimaciones de ingresos y gastos futuros y se utilizan para planificar y tomar decisiones financieras (Rigail Cedeño & Jurado Vinueza, 2016).

El proceso de elaboración de flujos de efectivo proyectados generalmente comienza con la elaboración de un presupuesto detallado de ingresos y gastos para un período de tiempo determinado, como un año. El presupuesto puede incluir estimaciones de ventas, costos de producción, gastos generales, pagos de deuda y otros gastos e ingresos relevantes (Fagilde, 2009).

Una vez que se ha elaborado el presupuesto, se puede utilizar para proyectar los flujos de efectivo futuros de la empresa. Estos flujos de efectivo proyectados se pueden utilizar para evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, como el pago de deudas o el pago de dividendos a los accionistas. También pueden utilizarse para identificar oportunidades de inversión o para planificar la financiación de futuros proyectos (Fagilde, 2009).

Es importante tener en cuenta que los flujos de efectivo proyectados son solo estimaciones y pueden variar significativamente de las cantidades reales. Por lo tanto, es importante revisar y actualizar periódicamente los flujos de efectivo proyectados para asegurarse de que sigan siendo precisos y útiles para la toma de decisiones financieras (Ortiz Anaya & Ortiz Niño Diego Alejandro, 2018).

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN (Valor Actual Neto) es una herramienta utilizada en contabilidad y finanzas para evaluar la rentabilidad de una inversión a largo plazo. Se calcula como la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados de la inversión y el costo inicial de la inversión (Leyva Buchelli & Luicho Ramirez, 2019).

En otras palabras, el VAN se utiliza para determinar si una inversión generará ganancias o pérdidas en función de la cantidad de dinero invertida y los flujos de efectivo esperados en el futuro. Si el VAN es positivo, la inversión se considera rentable, mientras que, si es negativo, la inversión se considera no rentable (Leyva Buchelli & Luicho Ramirez, 2019).

El cálculo del VAN implica estimar los flujos de efectivo futuros de la inversión y aplicar un descuento a esos flujos para ajustarlos al valor presente. El descuento se basa en la tasa de descuento, que es el costo de capital de la empresa y se utiliza para reflejar el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la inversión (Leyva Buchelli & Luicho Ramirez, 2019).

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

El TIR (Tasa Interna de Retorno) es una medida financiera que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión a largo plazo. Es la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de efectivo futuros de la inversión sea igual al costo inicial de la inversión (Lawrence, 2007).

En otras palabras, el TIR se utiliza para determinar la tasa de rendimiento que una inversión generará en función de los flujos de efectivo futuros esperados y el costo inicial de la inversión. Si el TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada para calcularlo, entonces la inversión se considera rentable (Leyva Buchelli & Luicho Ramirez, 2019).

El cálculo del TIR implica estimar los flujos de efectivo futuros de la inversión y aplicar diferentes tasas de descuento hasta encontrar la tasa que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo futuros sea igual al costo inicial de la inversión (Lawrence, 2007).

- **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)**

El WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital, por sus siglas en inglés) es una medida financiera utilizada en contabilidad y finanzas para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión o de una empresa en su conjunto (Parra Barrios, 2018).

Se utiliza como tasa de descuento en el cálculo del valor presente neto (VPN) de los flujos de efectivo futuros esperados de un proyecto de inversión o de la empresa en su conjunto. Si el VPN es positivo, el proyecto de inversión o la empresa se considera rentable (Parra Barrios, 2018).

Es importante porque proporciona una medida de la tasa de rendimiento que una empresa debe generar para cubrir los costos de los inversores y creación de valor para los accionistas. Si un proyecto de inversión o una empresa en su conjunto no puede generar suficiente rendimiento para superar el WACC, es probable que la inversión no sea rentable (Parra Barrios, 2018).

- **Análisis de Sensibilidad**

Un análisis de sensibilidad es una técnica utilizada en contabilidad y finanzas para evaluar el efecto de cambios en una o más variables en los resultados financieros de una empresa o proyecto de inversión (Coss Bu, 2005).

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar el riesgo y la incertidumbre asociados con las decisiones de inversión o financiamiento. Al evaluar diferentes escenarios y sus resultados, se puede determinar qué variables son las más críticas para el posible éxito del proyecto o la empresa y cómo pueden afectar los resultados financieros (Coss Bu, 2005).

- **Riesgo**

El riesgo empresarial, se refiere a la posibilidad de que una empresa experimente pérdidas financieras debido a factores externos o internos que puedan afectar su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras (Diz Cruz, 2022).

Los factores externos que pueden afectar el riesgo empresarial incluyen las condiciones económicas, los cambios en la regulación gubernamental, la competencia del mercado, las fluctuaciones en los tipos de cambio y otros eventos externos que están fuera del control de la empresa. Los factores internos incluyen la calidad de la gestión, la estructura de capital de la empresa, la rentabilidad de los proyectos de inversión y la calidad de los activos (Diz Cruz, 2022).

El riesgo empresarial se puede medir mediante diferentes técnicas y herramientas, como el análisis de la estructura de capital, el análisis de riesgo crediticio, el análisis de sensibilidad, entre otros. También se pueden utilizar diferentes medidas de riesgo, como el coeficiente beta, que mide la sensibilidad de una acción o una cartera a los movimientos del mercado en general (Diz Cruz, 2022).

Es importante destacar que el riesgo empresarial no se puede eliminar por completo, pero se puede reducir mediante la gestión adecuada de los riesgos y la adopción de estrategias de gestión de riesgos. La gestión de riesgos implica identificar los riesgos potenciales, evaluar su impacto y probabilidad, y desarrollar planes de mitigación para minimizar los efectos negativos en la empresa (Diz Cruz, 2022).

6.1.7 Recursos humanos

Este departamento es responsable de lo relacionado con la gestión de todas las personas que forman parte de una organización, principalmente encontrar y reclutar a los trabajadores adecuados para cada labor, asegurando que estos se encuentren motivados para la realización de sus labores y encargarse del manejo adecuado para quienes ya no forman parte del negocio. Al tratar con la gestión de trabajadores, es el departamento de recursos humanos el encargado de la planificación, reclutamiento y selección de los postulantes. Posterior a esto se encarga de la capacitación, evaluaciones y despidos de acuerdo al rendimiento que hayan demostrado los trabajadores y las necesidades de la empresa (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019).

Los recursos humanos se han considerado un elemento fundamental para el crecimiento y el desarrollo de nuevas estrategias competitivas dentro de las empresas, por lo que debe ser fundamental que este sea eficiente, óptimo y comprometido en alcanzar los objetivos establecidos, aportando de forma positiva y significativa para lograr el éxito de la compañía (Yáñez Sarmiento et al., 2018).

Por otra parte, uno de los autores más destacados en este ámbito es Chiavenato (2011), quien asegura que todas las personas que forman parte de los recursos humanos son el capital humano e intelectual de una empresa, en la medida que las empresas les consideren de valor para el logro de metas.

La importancia que tiene para las organizaciones destaca:

- **A Nivel Organizacional Ayuda a Lograr las Metas y Objetivos.**

Garantiza que el entorno de trabajo sea eficiente y eficaz a través de políticas y reglas que se deben crear para cada compañía e industria. El trabajo principal de recursos humanos es contratar mano de obra calificada para de acuerdo con las necesidades organización. Son los encargados de hacer cumplir políticas, como capacitación y desarrollo, salarios y compensaciones atractivos, incentivos, promoción. políticas, etc., manteniendo a los empleados motivados y contentos (Rodríguez-Sánchez, 2020).

- **Sueldos y Salarios.**

Desarrollan estructuras de compensación realistas que establecen salarios de la empresa, siendo competitivos con otros negocios en el área, y llevan a cabo herramientas de análisis

sobre sueldos y salarios para mantener los costos de compensación en concordancia con el estado financiero actual de la organización y los ingresos proyectados (Rodríguez-Sánchez, 2020).

- **Análisis de Beneficios.**

Pueden reducir los costos de la empresa asociados con la rotación, el desgaste y la contratación de trabajadores de reemplazo, un factor importante para la organización porque se presentan las habilidades y la experiencia necesarias para negociar paquetes de beneficios grupales para los empleados, cumpliendo con el presupuesto de la organización, en cumplimiento con las normativas y legislaciones actuales (Sánchez Henríquez & Alvear Vega, 2018).

- **Seguridad y Gestión de Riesgos.**

Los empleadores están en la obligación de proporcionar condiciones de trabajo seguras sin importar la industria en la que desarrollen sus actividades, donde el área de recursos humanos y la gestión de riesgos aseguran el cumplimiento de las normativas vigentes, mediante registros de trabajo y la evaluación de estos para implementar herramientas que aseguren la seguridad dentro del área de trabajo (Sánchez Henríquez & Alvear Vega, 2018).

- **Capacitación y Desarrollo.**

Se debe incluir la planificación para la capacitación y formación de los nuevos empleados, creando una relación sólida desde el primer inicio de la relación laboral, brindando capacitaciones que apoyan las actividades a desempeñar, además permiten el crecimiento personal de los trabajadores, preparando un ambiente que este motivado en superarse, ser líderes en las actividades de gestión, producción y comercialización (Canet Giner et al., 2019).

- **Reclutamiento e Incorporación.**

Los reclutadores de recursos humanos administran el proceso de empleo, desde la selección de currículos hasta la programación de entrevistas y el procesamiento de nuevos empleados, determinando los métodos más efectivos para el reclutamiento, incluyendo la evaluación de los sistemas de seguimiento a quienes se les considera candidatos (Canet Giner et al., 2019).

6.1.8 Gestión ambiental

La gestión ambiental se ha convertido en la actualidad en una parte integral de los sistemas de gestión de calidad de las empresas, siendo una pieza fundamental, la realización de una revisión ambiental de la empresa, actividades y aspectos ambientales antes de que comiencen las operaciones a fin de medir y monitorear el desempeño ambiental durante las operaciones (Gil-Rodríguez et al., 2022).

Según Epstein (2000) el interés ecológico ha evolucionado al punto que ha alcanzado nuevos enfoques que se centran en la administración del impacto ambiental y social, iniciando dentro de las organizaciones (Anampi Atapaucar et al., 2018).

Por su parte, para Riera la gestión ambiental ha sido la respuesta de la revolución industrial y las consecuencias que dejó para todas las industrias, lo que ha "llevado a un uso creciente del medio ambiente y los recursos naturales, lo cual ha contribuido a la toma de conciencia de que el entorno y los recursos naturales son realmente escasos" (Aillón Valverde et al., 2020).

De acuerdo con Carbal et. al. (2020), la importancia que tiene dentro de las empresas y organizaciones es considerable, para lo que pueden mencionar:

- Ayuda a reducir los residuos.
- Maximiza los recursos.
- Maximiza la reducción de desperdicios.
- Contribuye a la reducción de los costos de transporte de residuos.
- Mayor eficiencia.
- Innovación.
- Minimizar el riesgo ambiental.
- Al momento de que una compañía determine cuales son los riesgos ambientales dentro de sus procesos productivos, se tienen dos partes en las que se debe:
 - Determinar las actividades que realiza la empresa que pueden tener un impacto en el medio ambiente.
 - Al determinar estos impactos se debe analizar y considerar la gravedad y duración del impacto para luego implementar un plan que mejore la sostenibilidad durante las actividades productivas.

6.1.9 Sistema de información

Los sistemas de información son los conformados por procesos que se interrelacionan para el correcto funcionamiento de una empresa, en los que se disponen recursos, normas y procedimientos que pueden influir en el éxito o fracaso de las organizaciones ya que establece los parámetros que se deben cumplir en todas las áreas.

Para Moreno y Dueñas (2017):

“La importancia de la información, es cada día más creciente en la gerencia de las organizaciones, y tiene dentro de sus objetivos básicos, mantenerse y perdurar en el mercado. Durante los últimos años los sistemas de información, constituyen uno de los principales ámbitos de estudio en el área de organización de empresas. El entorno donde las compañías desarrollan sus actividades, se vuelve cada vez más complejo”.

Mientras que de acuerdo con Tundidor et. al. (2018):

El sistema de información es un sistema manual o automatizado donde se trazan las operaciones, las tácticas y las estrategias para la administración, el conocimiento, el comercio y el futuro de las empresas en un formato y tiempo adecuados. Origina la información necesaria de toda la infraestructura organizativa de la entidad para proporcionar la comunicación, el entendimiento y el poder de análisis de los distintos usuarios”.

Ante esto, la importancia que tiene dentro de las empresas es:

- **Sistemas de Comunicación Empresarial.**

Parte de la gestión es recopilar y distribuir información, y los sistemas de información pueden hacer de este proceso uno más eficiente al permitir que los gerentes se comuniquen rápidamente. Este tipo de comunicación permite que los empleados colaboren de manera sistemática con la comunicación de la información de todos los clientes. Cada empleado puede comunicar información adicional haciendo cambios que el sistema sin mayor implicación o retraso de las otras actividades (Sotomayor Berrones et al., 2019).

- **Gestión de Operaciones Comerciales.**

Los sistemas de información pueden ofrecer información completa y reciente, permitiendo que el proceso de operaciones de la empresa sea más eficiente, en los que se pueden utilizar los sistemas de información para obtener una ventaja de costos sobre la competencia o para mejorar el proceso de servicio al cliente (Sotomayor Berrones et al., 2019).

- **Toma de Decisiones de la Empresa.**

El sistema de información de la empresa puede ayudar a tomar mejores decisiones al brindar toda la información necesaria, permitiendo modelar los resultados y estimar las respuestas que tendrían estas. Cuando la empresa cuenta con información precisa y actualizada, puede tomar una decisión con mayor confianza (Bravo Cobeña et al., 2018).

- **Mantenimiento de Registros.**

Todas las empresas deben mantener registros de las actividades para fines financieros y normativos, además que les puede ser útil para identificar las causas de los problemas que se presenten y tener un mejor proceso para tomar medidas correctivas. El sistema de información es el que almacena todos los documentos e historiales de revisión, registros de comunicaciones y datos operativos de cada consumidor (Bravo Cobeña et al., 2018).

6.2 Estado de arte

Las microempresas en la actualidad son en su mayoría administradas de manera empírica por lo que el manejo y establecimiento de procesos no está realizado de manera adecuada, basado principalmente en costumbres consideradas erróneas que no permiten el análisis y la valorización de la factibilidad que tiene una compañía para el crecimiento, que a su vez disminuyen la rentabilidad. (Solórzano Bonete & Torres Morán, 2021) en su investigación se orientaron hacia las problemáticas que enfrentan las microempresas comerciales relacionado con el crecimiento empresarial. El objetivo principal se enfocó en demostrar de qué manera la administración influye en el crecimiento empresarial de las microempresas comerciales del cantón Milagro en el período 2019-2021 a través de la aplicación de técnicas de investigación que permitieron profundizar en las causas del problema para dar paso a posibles soluciones. La metodología se fundamentó en un análisis de orientación mixta con un alcance descriptivo correlacional explicativo y transversal. El estudio concluyó que sí existe una relación directa de la administración empírica en el crecimiento empresarial obteniendo un impacto directo al momento de contribuir al desarrollo de las microempresas comerciales.

Las empresas deben realizar estudios de los factores que influyan en la expansión de las actividades dentro de la organización a fin de tener una mejor planificación y destinación de los recursos para el alcance de los objetivos y de mantener la competitividad dentro del mercado en el que se desarrollan. Similar al análisis de (León Castellanos, 2018), quien se enfocó en el plan de negocios, estableciendo que es el eje vital de cualquier proyecto nuevo o de un proceso de expansión de un negocio vigente. Para determinar la viabilidad del proyecto se desarrolló una investigación de mercados teniendo en cuenta las preferencias y hábitos de los habitantes de la ciudad de Cúcuta que se encuentran entre los estratos 3 y 6. También se desarrolló un análisis técnico — operativo que permitió establecer los procedimientos claves para el desarrollo de la idea de negocio, un análisis administrativo que se enfocó en dar a conocer el personal necesario y la forma de proceder del mismo, un análisis legal que enfoca a la empresa para desenvolverse bajo las normas impuestas por la ley y finalmente un estudio económico — financiero que permitió saber la viabilidad del proyecto.

Por otro lado, (Vera Herrera, 2018) presentó un proyecto con el que buscó determinar la factibilidad técnica, de mercado y financiera para la implementación de una tienda virtual para una empresa de bisutería fina. Se realizó una investigación en el mercado por medio de encuestas, con un método deductivo y de enfoque mixto debido a que el análisis fue cuantitativo y cualitativo. El alcance fue descriptivo y se realizó una interpretación y análisis de los resultados para así poder elaborar estrategias que la empresa las puede aplicar en conjunto con el portal web para su expansión. Con el levantamiento de información que resultó de las encuestas se determinaron ciertas cosas que se deben implementar en la página las cuales requieren inversión y estas se las incluyó en parte de la inversión inicial.

El presente estudio de factibilidad expone un análisis situacional del sector camaronero nacional e internacional, a fin de generar conocimientos sobre la producción de este marisco, la evolución de los mayores productores a nivel mundial y la satisfacción de la demanda actual; también se presentó un análisis de competidores a nivel local y se exhibe información esencial de la empresa como ubicación, procesos productivos, estructura organizacional, entre otros datos que ayudan a poseer un panorama más completo sobre la situación actual de la empresa. Para completarlo se realizó un estudio financiero detallado, donde se analizaron los estados financieros de la empresa para evaluar su salud, capacidad de endeudamiento y liquidez, además se incorporó información acerca de la inversión, demostrados con flujos de caja proyectados y se utilizaron tres métodos de análisis de inversiones que fueron el VNA, TIR

y PAYBACK que permitirán conocer la factibilidad del proyecto. Finalmente se realizó un análisis de sensibilidad donde se determinaron que las variables más riesgosas son el precio y la inflación. Esta investigación es de utilidad para el estudio ya que se utilizaron métricas específicas para el análisis de las inversiones requeridas, así como se evidenció que una empresa debe realizar estudios de factibilidad para la expansión adecuada del negocio, reconociendo los riesgos y procesos involucrados que garanticen el éxito en el proceso.

(Briones Solórzano & Márquez Salazar, 2020) enfocaron su estudio en la empresa ALMANETAX S.A., una empresa productora y comercializadora de arroz envejecido cuya marca es San Isidro Gourmet. El objetivo de investigación plantea diseñar un plan de comercialización estratégico para incrementar la comercialización de la marca. Mediante la realización de encuestas al mercado para conocer sus características y preferencias con respecto al consumo de arroz envejecido, se determinó en sus hallazgos que existe consumidores orientados a la calidad en su compra. El plan de comercialización que se aplicó permitió establecer estrategias para tener un precio más competitivo e incrementar la capacidad operativa; con esto, se puede enfocar la producción a un mayor volumen y mediante la publicidad como herramienta llegar a captar un mayor número de consumidores en el mercado de Guayaquil. Según el costo de oportunidad descrito, el resultado de implementar la propuesta es el incremento del 63% de los ingresos percibidos a partir del siguiente año.

En esta línea de investigación, (Blum Luna & Villalva Olivares, 2019) realizaron un trabajo de investigación desarrollada en la empresa Sysline Xpress S.A. dedicada a la comercialización de tecnología computacional, la cual se ve en la necesidad de realizar como muchas empresas una expansión del negocio, para efecto de este estudio se aplicó la investigación de campo a través de la entrevista la misma que será aplicada a los altos mandos de la empresa, con la finalidad de recopilar toda la información necesaria de forma veraz. En consecuencia, la investigación tuvo como objetivo realizar un estudio de factibilidad para determinar la creación de un taller para ensamblar y dar mantenimiento a computadoras, a través de la ejecución de un proyecto de inversión viable, con la finalidad de que el negocio de esta empresa crezca y genere mayores beneficios para la misma, como son el incrementar tanto sus ingresos como los clientes.

Gracias a esta investigación se puede establecer una guía de la información a recolectar, cuales son algunos gustos que tienen los consumidores de este negocio específicamente, así

como los parámetros utilizados en el análisis financiero requerido para la expansión de este negocio, sirviendo como referencia para adaptar al negocio estudiado.

En la investigación de (Montes de Oca Sánchez & Pulla Ochoa, 2019) —La gestión administrativa y su incidencia en la productividad de las microempresas ecuatorianas. Caso de estudio taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingoll. Esta investigación permitió identificar el nivel de optimización de los recursos disponibles y la aplicabilidad de herramientas administrativas que permitan el diseño de un modelo de gestión administrativa, que ayude a mejorar su situación. Destacando de esta investigación en la ciudad de Santo Domingo, en el cual destaca la falta de un direccionamiento estratégico, fijación de objetivos, aprendizaje continuo, indumentaria correcta, espacios necesarios y medidas de seguridad siguen argumentando el déficit al realizar una correcta gestión empresarial.

En la gestión empresarial es fundamental identificar la relación significativa que tiene tanto con la sostenibilidad económica como ambiental, siendo las microempresas gestoras del crecimiento económico de una región y al mismo tiempo siendo partícipes de la fuerte competencia, leyes tributarias, crisis financiera y la desmotivación personal que se presenta por todo lo ya mencionado. Tal como lo expone (Montes de Oca Sánchez & Pulla Ochoa, 2019) en su estudio —Influencia de la gestión empresarial en la sostenibilidad de la microempresa en el Centro Comercial Tupac Amará I, Tacna, 2019ll el cual se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo que tuvo como objetivo general determinar cómo influye la gestión empresarial en la sostenibilidad de las microempresas en el Centro Comercial Túpac Amaru I, en la ciudad de Tacna 2019. La investigación corresponde al nivel explicativo y presenta un diseño No Experimental. La técnica utilizada para recoger la información es la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario. Se utilizó un muestreo probabilístico, obteniéndose una muestra de 97 microempresarios. Para medir las variables en estudio se ha trabajado con una escala de Likert de 5 niveles. La prueba Chi Cuadrado de Wald resultó significativo puesto que el p — valor es menor a 5%. Por lo antes considerado, se concluye que: la gestión empresarial influye en forma significativa en la sostenibilidad de las microempresas en el Centro Comercial Túpac Amaru I, de la ciudad de Tacna, 2019.

7 Capítulo III: Metodología

7.1 Diseño Metodológico

El aspecto metodológico abarca el diseño de los estudios científicos, donde se establecen reglas y procedimientos sólidos para abordar problemas relevantes desde un punto de vista

científico o social. Estos estudios se apoyan en métodos estadísticos y análisis de datos que respaldan las interpretaciones y permiten generar conclusiones acertadas a las preguntas de investigación planteadas inicialmente. Esto contribuye notablemente a mejorar los resultados de los experimentos, así como la comprensión de las variables involucradas (Días Flores et al., 2013).

Para evaluar la factibilidad de la expansión de la empresa, se realizaron encuestas a los consumidores potenciales para conocer su nivel de interés y su grado de satisfacción con la oferta actual de la empresa.

Finalmente, se realizaron entrevistas a personal de la empresa para conocer su nivel de satisfacción, sus expectativas para una expansión armónica, así como su percepción acerca del clima organizacional existente. Esto permitirá conocer si el ambiente laboral es el adecuado para una expansión exitosa.

7.1.1 Enfoque de la investigación

Para la investigación se utilizará un enfoque mixto puesto que utiliza más de un método de recolección de datos, en el que se combinan los datos cualitativos y cuantitativos, resultando útil para una mejor comprensión por parte de los investigadores ante un fenómeno estudiado y las posibles formas de solución presentadas. En ella, la metodología cuantitativa está centrada en el análisis de datos, respondiendo a las preguntas sobre qué, cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos, medidos y expresados en números; mientras que la metodología cualitativa está centrada en la observación y el análisis de experiencias y perspectivas de los miembros participantes del fenómeno (Bernal, 2010).

El enfoque mixto se fundamenta en la teoría, conceptos y análisis de las variables establecidas en dimensiones medibles, especialmente para recopilar información sobre la microempresa FINO, orientando los resultados con métricas estadísticas y aportando conocimientos necesarios sobre la factibilidad de expansión de las operaciones, y el testeado de la pregunta de investigación planteada.

De acuerdo a esto, para el estudio de factibilidad de la expansión de las operaciones de la microempresa FINO en la provincia del Azuay, se aplicará un enfoque cuantitativo. El problema en cuestión se analizará mediante una teorización, conceptualización y evaluación. (Bernal, 2010).

7.1.2 Tipo de investigación

Para lograr los objetivos planteados, se aplicará un tipo descriptivo y explicativo de acuerdo con su profundidad o propósito. La investigación descriptiva se apoyará con encuestas, entrevistas, observaciones y revisión de la literatura. En esa investigación se señalan, informan, corrigen o revelan los hechos, situaciones, signos, características del sujeto de investigación. A partir de estas recomendaciones se desarrollan diagnósticos, perfiles o productos, modelos, prototipos o guías (Namakforoosh, 2005). Mientras que la investigación explicativa se basa en pruebas y tiene como objetivo garantizar que las conclusiones conduzcan a la formulación o desafío de leyes o principios científicos. Además, la investigación explicativa mira la causa y efecto de la relación entre variables (Días Flores et al., 2013).

7.1.3 Método de la investigación

Para la presente investigación se recurre a un estudio no empírico, en donde la situación o el fenómeno analizado no se modifican, ya que la relación existente entre las variables se ha presentado antes y el investigador registrará y analizará los cambios que ha tenido. Por otra parte, la investigación de campo permite ver de cerca la información original, obtenida directamente desde la muestra seleccionada y al aplicar los métodos para la recolección de datos (Posada, 2001).

Para identificar los factores que influyen en la posición de la empresa en el mercado, se realizarán encuestas dicotómicas, de selección múltiple y con escala Likert; entrevistas; fichas de observación; y análisis de datos históricos de la población y la muestra. Esta combinación de técnicas permitirá conocer la causa, la naturaleza y las consecuencias de las operaciones dentro de la empresa y el negocio, con el objetivo de proponer soluciones que mejoren su posición en el mercado.

Este componente se estructura en dos etapas;

- I. La unidad de análisis mediante la aplicación de un estudio de caso (Empresa FINO),
y
- II. Potenciales consumidores de los productos y servicio que ofrece la microempresa FINO.

La unidad de análisis está definida por la aplicación del estudio de caso; (Yin, 2012), menciona que ha sido utilizado especialmente en las ciencias sociales, la psicología, la antropología y la ecología; siendo útil para intentar poner a prueba los modelos teóricos aplicándolos en

situaciones del mundo real, en las áreas de educación, política, negocios internacionales entre otros.

Para el efecto, se tomará en su totalidad las características de la microempresa FINO desde el año 2017-2022, a fin de analizar los factores que tuvieron un impacto en el crecimiento, así como en la disminución de resultados a través de un diagnóstico de las ocho variables propuesta por (Saavedra García, 2012a) permitiendo identificar las áreas en las que se debe realizar una participación, herramientas o estrategias de mejora.

Para la segunda etapa, la población de estudio serán los habitantes de la provincia del Azuay indistintamente del estado civil puesto que esta característica no es relevante para el estudio; mayoritariamente a habitantes de las zonas urbanas de cada cantón en donde, según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU, existe un mejor nivel de vida que en la zona rural del Azuay (INEC, 2010); lo cual es beneficioso para este estudio puesto que el producto está direccionado a personas pertenecientes a un estrato social medio y alto; finalmente, con edades comprendidas entre los 20 hasta los 69 años debido a que son los rangos en los que el INEC ha dividido la estructura de la población azuaya y es un rango de edad en el que las personas tienen la posibilidad de tener trabajo pleno en el Ecuador.

7.1.4 Población y Muestra

Encuesta. La encuesta se aplicará en una muestra de la población obtenida de la utilización del muestreo por conveniencia debido a que no se tiene acceso a una lista completa con la información de los individuos que forman parte de la población del Azuay. El muestro por conveniencia es aquel en el cual los participantes de la encuesta son escogidos por cumplir con ciertas características prácticas para el estudio como una proximidad geográfica y facilidad de acceso (Otzen & Manterola, 2017), sin embargo, para reducir el sesgo causado por el muestro de conveniencia (Ochoa, 2015), se aplicarán técnicas probabilísticas para calcular una muestra correspondiente a la población. Para esto se ha tomado como referencia a la Población Económicamente Activa de la provincia del Azuay (PEA) a la cual el INEC describe como: una persona que se encuentra entre los 15 años y más; que trabajó al menos 1 hora en la semana de referencia; que tiene un trabajo o está disponible para trabajar o en búsqueda de empleo, dato obtenido del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2010a) según el cual se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 2.
Estructura de la población del Azuay.

	N° de Habitantes	Porcentaje de la población total
Azuay	712.127	100%
PEA	316.619	44,46%
		Porcentaje de la PEA
Hombres	178.510	56,38%
Mujeres	138.109	43,62%

Fuente: ((Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2010)

Para el cálculo de la muestra aplicará la fórmula del tamaño muestral detallada a continuación:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la
población
Z = nivel de
confianza

p = porcentaje de individuos que poseen la característica del estudio

q = porcentaje de individuos que no poseen la característica del

n = estudio
e = límite aceptable de error Muestral
?

N = 316619

Z = 95%

p = 0,5

q = 0,5

e = 5%

$$n = \frac{316619 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(316619 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 384

Estratificación. La encuesta se debe aplicar a 384 personas en los 15 cantones de la provincia del Azuay.

En el Azuay, la PEA se encuentra distribuida en cada cantón conforme la siguiente tabla:

Tabla 3.
PEA por cantón y sexo.

Cantón	PEA	PEA Hombres	PEA Mujeres
Camilo Ponce Enríquez	9983	7702	2281
Chordeleg	5731	2970	2761
Cuenca	231072	128485	102587
El Pan	1064	729	335
Girón	5023	2845	2178
Guachapala	1257	772	485
Gualaceo	17476	9365	8111
Nabón	6228	3572	2656
Oña	1538	868	670
Paute	10731	6058	4673
Pucará	2993	2200	793
San Fernando	1723	894	829
Santa Isabel	7585	4715	2870
Sevilla de Oro	2410	1661	749
Sigsig	11805	5674	6131
Total	316619	178510	138109

Fuente: (Censo de Población y Vivienda, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2010)

Para establecer el porcentaje de representación de cada cantón se aplicaron las siguientes fórmulas de proporcionalidad.

Porcentaje de Representación por cantón = (PEA por cantón/PEA de Azuay)x100
 N° encuestas a aplicar por cantón = % de Representación x Total de encuestas

Aplicando estas fórmulas se obtiene la representación de cada cantón y el total de encuestas por cantón descritas en la siguiente tabla.

Tabla 4.
N° de Encuestas según estratificación.

Cantón	PEA	% Representación	N° Encuestas
Camilo Ponce Enríquez	9983	3,15%	12
Chordeleg	5731	1,81%	7
Cuenca	231072	72,98%	280
El Pan	1064	0,34%	1
Girón	5023	1,59%	6
Guachapala	1257	0,40%	2
Gualaceo	17476	5,52%	21
Nabón	6228	1,97%	8
Oña	1538	0,49%	2
Paute	10731	3,39%	13
Pucará	2993	0,95%	4
San Fernando	1723	0,54%	2
Santa Isabel	7585	2,40%	9
Sevilla de Oro	2410	0,76%	3
Sigsig	11805	3,73%	14
Total	316619	100%	384

Nota: datos obtenidos del Censo de Población y Vivienda, INEC 2010

En función de la población, la encuesta contará con 384 participantes, los cuales serán distribuidos entre los cantones del Azuay según su porcentaje de representación acorde a la tabla 5.

Entrevista. La empresa FINO cuenta con un total de 5 colaboradores dentro de la misma, que se dividen en 4 empleados y un 1 gerente, por lo tanto, el número total de la muestra para la entrevista será el mismo de la población.

7.1.5 Instrumentos de medición

De acuerdo con lo mencionado previamente, para la obtención de los datos en la investigación se plantea la realización de entrevistas, encuestas, levantamiento de información mediante observación, datos históricos a fin de recolectar y analizar información que permita una mejor interpretación y propuesta de solución para la factibilidad de la expansión de las operaciones dentro de la Microempresa Fino en la provincia del Azuay.

Asimismo, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura científica sobre la valoración de la factibilidad para la expansión de las operaciones de la Microempresa FINO en la provincia del Azuay. Se examinarán diversas fuentes académicas que proporcionen información general del sector y los principales problemas que enfrenta la empresa.

Además, se utilizará tres instrumentos:

- I. Encuestas para los consumidores de los productos y servicios (Ver Anexo A)
- II. Entrevistas a los empleados y dueños de la empresa, serán dos entrevistas una enfocada en el gerente (Ver Anexo B) y cuatro a los empleados (Ver Anexo C)
- III. Diagnóstico situacional de la empresa FINO, en base a la propuesta para la medición de la competitividad de la pyme latinoamericana (Saavedra García, 2012b), se tomará las 8 variables para el análisis interno con la cual bajo el criterio de los autores y adaptando al entorno actual se desglosará en preguntas dicotómicas, con las cuales se podrá visualizar con claridad el estado de la microempresa en el periodo 2017-2021. (Ver Anexo D)

7.1.6 Tratamiento de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección de datos, se utilizarán encuestas y entrevistas dirigidas a la comunidad de la provincia del Azuay y a los colaboradores de la microempresa FINO. Estas encuestas y entrevistas se diseñarán para obtener información sobre el nivel de conocimiento de la microempresa FINO, la percepción de la comunidad sobre la microempresa y los factores que influyen en la factibilidad de la expansión de sus operaciones en la provincia.

Con el objetivo de determinar si la encuesta es comprensible, disminuir posibles sesgos y errores en la obtención de los datos y conocer la validez previa del instrumento a aplicar se realizará 58 encuestas piloto, se recomiendan usar de un 15% a 30% del tamaño de la muestra (García-García JA et al., 2013).

Los encuestadores acudirán a las zonas con mayor afluencia de gente de cada cantón como parques y plazas principales en donde podrán realizar las encuestas a través de una Tablet. Las encuestas serán realizadas a través de la herramienta Formularios de Google lo cual nos permitirá recolectar información de manera eficiente y a su vez facilita la tabulación de datos.

El análisis de los datos recopilados se realizará mediante herramientas de Excel y los resultados se presentarán en tablas, gráficos y otros formatos visuales para facilitar la interpretación y el entendimiento.

Además, se realizará un análisis cualitativo para identificar patrones y tendencias en los datos recopilados. Esto permitirá a los investigadores entender mejor la percepción de la comunidad sobre la microempresa y los factores que influyen en la factibilidad de la expansión de sus operaciones en la provincia del Azuay.

8 Capítulo IV: Resultados

8.1 Análisis Interno

Con base en las entrevistas realizadas al Gerente General de FINO (Ver Anexo B), a sus colaboradores (Ver Anexo C) y a la observación realizada en la microempresa se realizó un análisis de las variables expuestas en el capítulo 2 y se observa lo siguiente:

8.1.1 Planeación Estratégica.

FINO no tiene una planeación estratégica definida puesto que las metas y objetivos no son claros para toda la organización ya que no han sido establecidos ni difundidos entre los colaboradores, las metas y objetivos son conocidos únicamente por el Gerente General sin embargo también están difusos ya que no se han definido con claridad y por esta razón no son medibles, de la misma forma, no existe una implementación de ningún tipo de estrategia ya que no hay metas claras que se desean alcanzar.

La empresa cuenta únicamente con una visión empresarial, sin embargo, no está formulada correctamente, puesto que no es clara ni concisa y no expresa a donde se dirige la empresa ni donde quiere estar está en el futuro, tampoco especifica metas a mediano ni largo plazo.

Adicionalmente, la empresa no cuenta con una misión empresarial.

La carencia de una correcta planeación estratégica ha provocado una falta de dirección en el equipo de trabajo, control del avance del cumplimiento de objetivos empresariales y de la eficiencia operativa.

8.1.2 Producción y Operaciones.

La producción se realiza mayoritariamente por pedidos específicos de los clientes, alrededor del 80% de la producción es bajo pedido debido a las exigencias personalizadas de los clientes y el 20% de la producción son artículos que ya tienen una rotación permanente. El proceso productivo cuenta con cuatro etapas las cuales son la fabricación de las partes del producto, el ensamblaje, pintado y acabado y corrección de fallas.

El control de la producción se lleva de forma manual, como tal consiste en llevar un registro en una hoja de Excel de acuerdo a las unidades producidas y se va actualizando constantemente.

La capacidad de producción de FINO se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad Productiva} = \frac{\text{Número de horas de trabajo disponibles}}{\text{Número de horas por producto terminado}}$$

El número de horas de trabajo disponibles se calcula multiplicando la jornada laboral de 8 horas por los 3 operarios que trabajan en producción, obteniendo un total de 24 horas de trabajo disponibles. El proceso productivo tarda en promedio 12 horas para terminar un producto, por lo tanto, la capacidad productiva diaria es:

$$\text{Capacidad Productiva} = \frac{24 \text{ horas}}{12 \text{ horas}} = 2$$

Por lo tanto, en promedio, la empresa FINO produce 2 unidades diariamente, en cuanto a los inventarios, se maneja un inventario de productos terminados, uno de productos en proceso de producción y uno de materiales, los cuales se actualizan diariamente para llevar un control.

Para FINO, la investigación y desarrollo de nuevas técnicas y procedimientos es importante y de vital importancia ya que siempre busca mejorar la calidad y entregar productos de excelencia, por esto, el Gerente General se encarga de buscar siempre materiales de alta calidad y encontrar mejores técnicas artesanales para mantenerse a la vanguardia.

La infraestructura de FINO es el principal limitante de la empresa ya que el espacio destinado a la producción no es el adecuado, los empleados no se pueden movilizar con libertad por lo cual se evidencia un desorden laboral, de la misma manera, el espacio destinado a inventario de productos terminados es también el espacio destinado a oficina para recibir clientes, lo cual, además de dar un aspecto de poca seriedad y desorden, genera una limitante a la producción ya que no hay un espacio adecuado para almacenamiento de productos terminados, los unidades terminadas se apilan unas sobre otros lo cual causa que los finos acabados de cada producto se pierdan y en ocasiones se tengan que reparar.

8.1.3 Aseguramiento de Calidad.

Para FINO la calidad se basa en la pulcritud y acabados perfectos de cada uno de sus productos, por lo cual, el Gerente se encarga de revisar cada producto en cada etapa de producción, una vez que el Gerente aprueba cada una de las piezas de producidas estas pueden pasar al siguiente proceso productivo y, finalmente, revisa el producto terminado antes de entregarlo a los clientes.

Es importante resaltar que no existen fichas ni documentos de respaldo para el control o aseguramiento de calidad.

8.1.4 Comercialización.

Las ventas se realizan a través de pedidos, no existe exhibición física de productos, únicamente se muestran los productos a través de fotografías a los clientes en la ciudad de Cuenca, se maneja un servicio de entrega a domicilio y oferta de ventas con crédito basados en el volumen de la venta. Al momento no existen ventas ni envíos de producto fuera de la ciudad de Cuenca.

Adicionalmente, se observa que la empresa no realiza una planificación periódica de ventas, sin embargo, si cuenta con un listado de información básica de sus clientes.

La empresa cuenta con redes sociales para propaganda y promoción, sin embargo, el bajo e incorrecto manejo de las mismas no permite explotar esta oportunidad y las ventas a través de las redes sociales son casi nulas.

8.1.5 Contabilidad.

FINO se maneja bajo el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) por lo cual no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo, la empresa cuenta solo con un registro de ingresos y gastos.

Tabla 5.

Análisis de Ingresos y gastos (2017-2021).

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso de la Operación	\$ 30,316.85	\$ 25,676.78	\$ 27,915.34	\$ 14,133.25	\$ 40,260.25
(-) Costos de Ventas	\$ 7,056.00	\$ 7,408.80	\$ 7,779.24	\$ 8,168.20	\$ 8,576.61
Materia Prima	\$ 5,040.00	\$ 5,292.00	\$ 5,556.60	\$ 5,834.43	\$ 7,657.69
Servicios Básicos	\$ 756.00	\$ 793.80	\$ 833.49	\$ 875.16	\$ 6,126.15
(-) Costo Mano de Obra	\$ 5,148.43	\$ 5,299.45	\$ 5,409.28	\$ -	\$ 10,900.94
Sueldo	\$ 5,148.43	\$ 5,299.45	\$ 5,409.28	\$ -	\$ 10,900.94
UTILIDAD BRUTA	\$ 18,112.42	\$ 12,968.53	\$ 14,726.82	\$ 5,965.05	\$ 20,782.70
(-) Gastos de Ventas	\$ 768.00	\$ 806.40	\$ 846.72	\$ 889.06	\$ 933.51
(-) Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 17,344.42	\$ 12,162.13	\$ 13,880.10	\$ 5,075.99	\$ 19,849.19

Elaboración: Los autores

Es importante señalar que existe una diferencia entre el registro de ventas y las ventas facturadas mencionadas en capítulos anteriores, puesto que el gerente de la empresa FINO manifestó que hay varias ventas que se registran, pero no se facturan.

El análisis de ingresos y gastos de la Tabla 5, nos permite observar que la empresa a tenido utilidades netas positivas en el periodo de análisis, siendo el año 2020 el periodo de menor utilidad ya que la empresa se vio afectada por la pandemia, en el mismo año la empresa prescindió de mano de obra puesto que las operaciones se redujeron al mínimo.

En contraste, el año 2021 tuvo la utilidad más alta debido a la reactivación económica post pandemia. Este mismo año el costo de producción aumentó, debido al incremento de nómina, puesto que las ventas crecieron de manera significativa.

Tabla 6.

Análisis Vertical de Ingresos y Gastos.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso de la Operación	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
(-) Costos de Ventas	23.27%	28.85%	27.87%	57.79%	21.30%
Materia Prima	16.62%	20.61%	19.91%	41.28%	19.02%
Servicios Básicos	2.49%	3.09%	2.99%	6.19%	15.22%
(-) Costo Mano de Obra	16.98%	20.64%	19.38%	0.00%	27.08%
Sueldo	16.98%	20.64%	19.38%	0.00%	27.08%
UTILIDAD BRUTA	59.74%	50.51%	52.76%	42.21%	51.62%
(-) Gastos de Ventas	2.53%	3.14%	3.03%	6.29%	2.32%
(-) Gastos Administrativos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD NETA	57.21%	47.37%	49.72%	35.92%	49.30%

Elaboración: Los autores

En la tabla 6 se puede observar una representación porcentual de cada rubro con respecto a las ventas. Se evidencia en el año 2020, por cada dólar de venta, 73,37% corresponde al costo de venta y 7.99% al gasto de venta, concluyendo que fue el año con el menor índice de utilidad neta a pesar de que el costo de mano de obra fue de 0 puesto que no se tenía en nómina a ningún trabajador.

Por el contrario, en el año 2021 se puede observar que por cada dólar de venta el 23,98% corresponde al costo de venta y el 30,48% al costo de mano de obra, además el 2.61% representa el gasto administrativo. Es importante señalar que, a pesar del aumento en el costo de mano de obra, este fue compensado por el alza de las ventas debido a la reactivación económica a nivel local, dando como resultado un índice de utilidad neta de 42,92%.

8.1.6 Recursos Humanos.

La empresa cuenta con 2 empleados operarios y un asesor de Marketing. El Gerente es el encargado de reclutar y seleccionar a los trabajadores, la capacitación de los nuevos empleados operarios se da por parte de los empleados más antiguos del taller y cuando hay nuevos procesos o técnicas a implementar la capacitación del personal se da por parte del Gerente.

No existe reglamento interno, se rigen bajo la normativa laboral vigente en el Ecuador, adicionalmente, se observa que no existe reglamento de salud y seguridad ocupacional.

8.1.7 Gestión Ambiental.

No existe ningún reglamento ni política ambiental, tampoco manejan políticas ni reglamentos vinculados con la responsabilidad social empresarial porque al ser una microempresa no lo consideran importante ni necesario, sin embargo, manejan de manera correcta los desperdicios al reutilizarlos en los procesos productivos.

8.1.8 Sistemas de Información.

No existen sistemas de información internos, únicamente manejan registros básicos de los clientes para facturación.

Después de recopilar información a través de testimonios, así como también mediante el método de observación y análisis de información, se pudo identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Ilustración 3.

Fortalezas y Debilidades

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de excelencia. • Diseños personalizados. • Materia prima de alta calidad. • Precios competitivos. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No presenta un plan estratégico. • Deficit en procesos de producción y Control de calidad. • Deficit al llevar un registro de ingresos y costos • No considera un segmento de mercado específico. • Infraestructura inadecuada.
--	--

Elaboración: Los autores

8.2 Análisis Externo

8.2.1 PESTEL

8.2.1.1 Factor Político.

El sector artesanal en Ecuador se ve afectado por diversos factores políticos, que influyen en su desarrollo y crecimiento. A continuación, se presentan algunos de los principales factores políticos que suceden al sector artesanal en el país:

Políticas de incentivo a la producción: Durante el período 2017-2021, el gobierno de Ecuador implementó diversas políticas para incentivar la producción y el emprendimiento en el sector artesanal y de microempresas. Estas políticas incluyen la reducción de impuestos, la simplificación de trámites para la creación de nuevas empresas, y la promoción de programas de capacitación y financiamiento para pequeños emprendedores (SENPLADES, 2017).

Regulaciones: Las regulaciones y leyes que rigen el sector artesanal en Ecuador también tienen un impacto importante en su desarrollo. El gobierno debe encontrar un equilibrio entre la protección de los artesanos y sus productos, y la promoción de la competitividad y el crecimiento del sector. Por ejemplo, las disposiciones que imponen requisitos de calidad y seguridad pueden garantizar que los productos artesanales sean de alta calidad, pero también pueden aumentar los costos y limitar la capacidad de los artesanos para competir en el mercado (Ministerio de Producción, n.d.-b).

Política comercial: La política comercial del gobierno de Ecuador también influye en el sector artesanal. El gobierno puede adoptar medidas para proteger la industria nacional y limitar la competencia de productos importados, pero también puede reducir las oportunidades de exportación de productos artesanales. Además, los acuerdos comerciales internacionales pueden tener un impacto en el acceso de los artesanos a los mercados internacionales (Ministerio de Producción, 2019).

Política fiscal: La política fiscal del gobierno también afecta al sector artesanal. Los impuestos pueden limitar la capacidad de los artesanos para invertir en su negocio y reducir su rentabilidad. El gobierno puede considerar políticas fiscales que fomenten el crecimiento y desarrollo del sector, como la exención de impuestos para las pequeñas empresas artesanales (Ministerio de Producción, n.d.-a).

8.2.1.2 Factor Económico

El sector artesanal en Ecuador es una importante fuente de ingresos y empleo para muchas comunidades en todo el país. Sin embargo, este sector enfrenta desafíos económicos que surgen su sostenibilidad y crecimiento. A continuación, se presentan algunos aspectos del factor económico en el sector artesanal en Ecuador:

En Ecuador, el sector artesanal ha sido afectado por la inestabilidad económica y la falta de inversión en el sector. La falta de inversión en el sector ha llevado a la falta de modernización y diversificación en la producción artesanal. Además, los altos costos de producción y los bajos

precios de venta de los productos artesanales han sido un problema persistente para los artesanos (Calderón et al., 2016).

Otro factor económico que afecta al sector artesanal es la competencia de los productos importados, que suelen ser más baratos que los productos artesanales locales. La falta de políticas de protección y promoción de los productos artesanales ha llevado a que muchos consumidores opten por productos importados (Soledispa Rodríguez et al., 2021).

La economía también puede afectar la disponibilidad de materias primas para la producción artesanal. Por ejemplo, la variación en los precios de las materias primas, la falta de acceso a las mismas y la calidad de las mismas pueden tener un impacto significativo en la producción y competitividad de los productos artesanales (Bustos Flores, 2009).

8.2.1.3 Factor Social

El factor social es otro aspecto clave que influye en el sector artesanal en Ecuador. La producción y venta de productos artesanales tiene una fuerte relación con la cultura y la identidad de los pueblos y comunidades locales.

En Ecuador, el sector artesanal es una fuente importante de empleo y de generación de ingresos para muchas familias y comunidades. La producción de productos artesanales a menudo se lleva a cabo en el hogar o en talleres comunitarios, lo que permite a las personas trabajar desde sus propias casas y cuidar de sus familias al mismo tiempo (Rivas, 2018).

Además, el sector artesanal también está relacionado con la pérdida de la cultura y la identidad de los pueblos y comunidades locales. La producción de productos artesanales a menudo implica la utilización de técnicas y materiales tradicionales que han sido producidos de generación en generación. En este sentido, el sector artesanal es una forma importante de mantener vivas las tradiciones culturales y la identidad de las comunidades (Rivas, 2018).

Sin embargo, el sector artesanal en Ecuador también enfrenta desafíos sociales. Uno de los principales desafíos es la falta de reconocimiento y valoración de los productos artesanales por parte de la sociedad en general. En muchos casos, los productos artesanales son vistos como obsoletos o poco sofisticados, lo que lleva a que se les otorgue poco valor económico (Chillogalli, 2021).

Otro desafío social es la falta de acceso a la educación y la formación técnica para los artesanos. La falta de educación y formación puede limitar la capacidad de los artesanos para

innovar y mejorar sus técnicas de producción y su capacidad para competir en el mercado (Villamar Mendoza, 2017).

8.2.1.4 Factores Tecnológicos

El sector de microempresas artesanales en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, gracias a la inversión en tecnología y la adopción de nuevas prácticas empresariales. El análisis tecnológico de las microempresas artesanales en Ecuador se puede dividir en los siguientes aspectos:

Tecnologías de producción: las microempresas artesanales han adoptado diversas tecnologías de producción para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos. Entre estas tecnologías se encuentran la maquinaria y herramientas de corte, grabado, moldeo, pulido, entre otros (Guaipatin & Schwartz, 2014).

Tecnologías de marketing: la tecnología ha sido un factor determinante en la mejora de la comercialización de los productos de las microempresas artesanales en Ecuador. La adopción de plataformas digitales como redes sociales, sitios web, e-commerce, entre otros, ha permitido a estas empresas llegar a un público más amplio y diverso (Jácome, n.d.).

Tecnologías de gestión: el uso de tecnologías de gestión como software de contabilidad, inventario, facturación, y otros, ha permitido a las microempresas artesanales mejorar la gestión de sus operaciones y la toma de decisiones empresariales (Jácome, n.d.).

Tecnologías de capacitación: la adopción de tecnologías de capacitación, como cursos y tutoriales en línea, ha permitido a las microempresas artesanales mejorar sus habilidades técnicas y empresariales (Jácome, n.d.).

En general, las microempresas artesanales en Ecuador han logrado adaptarse y aprovechar la tecnología para mejorar sus procesos productivos, comerciales y de gestión, lo que les ha permitido crecer y competir en un mercado cada vez más exigente.

8.2.1.5 Factores Ecológicos

Las microempresas artesanales en Ecuador pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente debido a las materias primas que utilizan y los procesos de producción que emplean. Algunos de los aspectos ambientales que pueden ser relevantes para estas empresas son:

Uso de recursos naturales: las microempresas artesanales pueden utilizar materiales como madera, arcilla, fibras naturales, piedras, entre otros, que pueden ser extraídos de la naturaleza. Es importante que estas empresas se aseguren de que la extracción de estos recursos se realice de manera sostenible y responsable (Ministerio del Ambiente, n.d.).

Generación de residuos: el proceso de producción artesanal puede generar residuos como restos de materiales, envoltorios, entre otros. Es importante que estas empresas se aseguren de que estos residuos se gestionen adecuadamente para evitar la contaminación del medio ambiente y cumplir con la normativa ambiental vigente (Ministerio del Ambiente, n.d.).

Consumo de energía: algunas microempresas artesanales pueden requerir el uso de maquinaria y equipos que consuman energía eléctrica o combustibles fósiles. Es importante que estas empresas adopten prácticas de eficiencia energética para reducir su consumo de energía y, por tanto, su impacto ambiental (Ministerio del Ambiente, n.d.).

Transporte: el transporte de materias primas y productos terminados puede generar emisiones de gases de efecto invernadero y contaminantes. Es importante que estas empresas consideren la posibilidad de reducir la emisión de estos gases a través de una correcta organización (Marisol Chilligalli, n.d.).

En Ecuador se han implementado diversas iniciativas y políticas públicas para promover el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente. Por ejemplo, en 2017 se estableció el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, que incluye objetivos específicos relacionados con la conservación ambiental y la gestión sostenible de los recursos naturales (SENPLADES, 2017).

Las microempresas artesanales en Ecuador pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente, por lo que es importante que adopten prácticas sostenibles y responsables en sus procesos de producción. De esta manera, no solo estarán contribuyendo a la protección del medio ambiente, sino que también pueden mejorar su reputación y atraer a clientes preocupados por el impacto ambiental de los productos que consumen.

8.2.1.6 Factores Legal

En Ecuador, las microempresas artesanales están reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que se promulgó en 2011. Esta ley reconoce y protege a las microempresas y establece las políticas y medidas necesarias para fomentar su desarrollo.

Además de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, las microempresas artesanales también deben cumplir con otras regulaciones, como la Ley de Compañías y el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Estas leyes establecen los requisitos para la creación y funcionamiento de empresas en Ecuador (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2011).

En resumen, las microempresas artesanales en Ecuador están reguladas por varias leyes y regulaciones que establecen los requisitos para su creación y funcionamiento, así como los requisitos de impuestos y seguridad social. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria es una de las leyes más importantes en este ámbito, ya que establece las políticas y medidas necesarias para fomentar el desarrollo de las microempresas. En el análisis externo se pudo identificar tanto oportunidades como amenazas, esta información es útil para la formulación de futuras estrategias beneficiosas para la organización.

Ilustración 4.

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Política de incentivo a la producción. • Regulación regimen RIMPE emprendedor. • Crecimiento tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos importados. • Políticas fiscal (impuestos) • Falta de reconocimiento y valoración de los productos artesanales.

Elaboración: Los autores

8.2.2 Estudio de mercado

La encuesta piloto se la llevó a cabo, con los habitantes de mayor densidad poblacional, cantón Cuenca, la misma que se ejecutó en línea y se difundió a 58 individuos. En la cual se pudo identificar:

1. El objetivo no estaba acorde, con los objetivos planteados al inicio de este proyecto.
2. La finalidad de la encuesta no estaba del todo clara, lo cual generaba gran confusión.

3. En la sección II información general del mercado, se replanteo varias preguntas y otras se eliminaron porque no estaban aportando información al estudio que se pretende realizar.
4. De la misma forma en la sección III, se analizó el aporte que generaba las preguntas, dando como resultado la modificación de varias de ellas.

Estas encuestas no fueron incluidas en el análisis final por los antecedentes ya mencionados.

Al realizar las correcciones se volvió a realizar una prueba piloto a 58 individuos, de forma online en el cantón de mayor densidad poblacional, Cuenca. Estas encuestas si fueron tomadas en cuenta en el análisis final ya que recopilaron información necesaria. (Ver Anexo E)

La encuesta final fue realizada a 384 individuos, así mismo esta encuesta permitió identificar, sobre el conocimiento del material —Fibra de vidrioll, y los productos que se pueden desarrollar, también se identificó gustos, preferencias y el valor que podrían invertir en estos. Adicional se determinó si los individuos encuestados tenían conocimientos sobre la empresa –FINOII y las actividades que desarrolla.

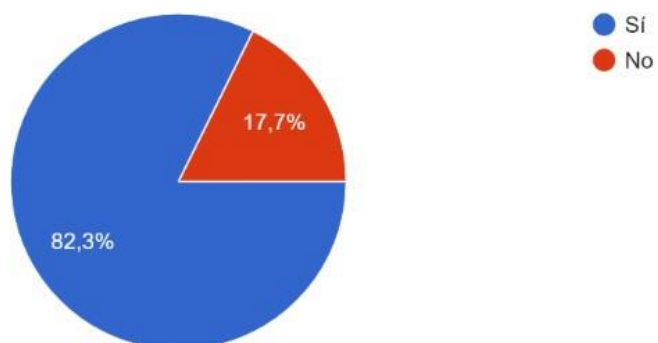
En el estudio de mercado se pudo recopilar la siguiente información:

En primer lugar, se muestra que el 56,4% de los encuestados son de sexo femenino y el 43,6% de sexo masculino, además, el 71,7% de los encuestados se encuentran en un rango de edad desde 20 años hasta 45 años.

Por otro lado, en la ilustración 3, se observa que el 82,3% de los encuestados afirman conocer los productos fabricados con fibra de vidrio y tan solo el 17,7% de los encuestados dicen no conocer los productos fabricados con fibra de vidrio, por lo que se evidencia que la fibra de vidrio es un material relativamente conocido en la población encuestada y esto sugiere que hay una conciencia generalizada sobre este material y sus características.

Ilustración 5.

Encuestas que conocen productos fabricados con fibra de vidrio

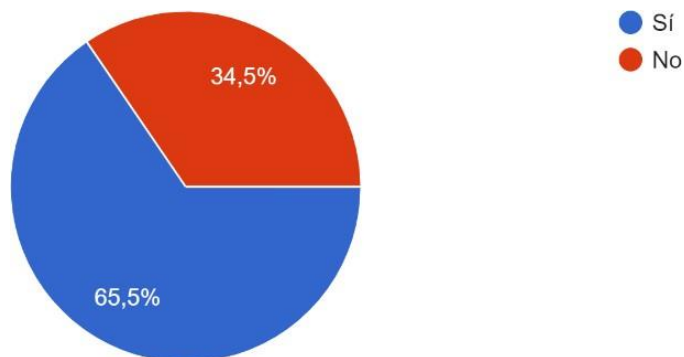


Elaboración: Los autores

En cuanto a los encuestados que han adquirido productos con decorativos fabricados con fibra de vidrio, el 65,5% afirman haber adquirido este tipo de producto lo que sugiere que este tipo de producto es popular entre la población encuestada y que hay una base de consumidores interesados en estos.

Ilustración 6.

Encuestados que han adquirido productos fabricados con fibra de vidrio.



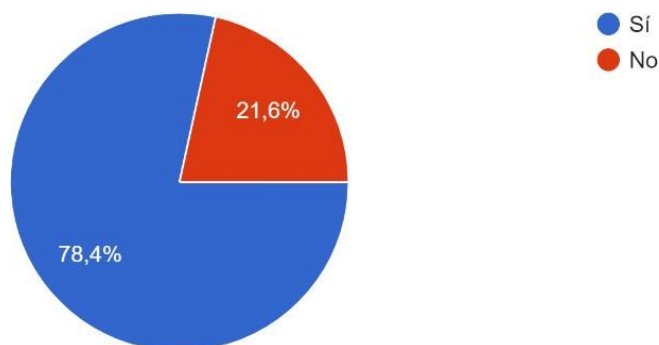
Elaboración: Los autores

Así mismo, la ilustración 5 nos muestra que el 78,4% de los encuestados aseguran que les gustaría adquirir productos decorativos con fibra de vidrio y tan solo el 21,6% afirman no estar interesados en adquirir productos decorativos fabricados con fibra de vidrio, por lo que se

concluye que la mayoría de los encuestados están interesados en adquirir este tipo de productos y son clientes potenciales de la empresa FINO.

Ilustración 7.

Encuestados interesados en adquirir productos en fibra de vidrio.

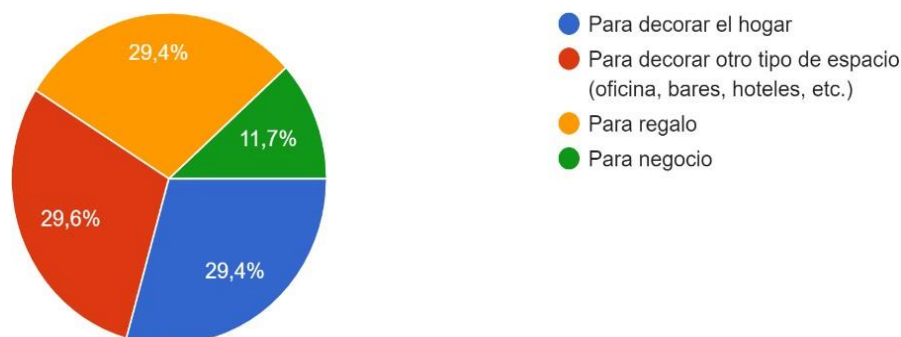


Elaboración: Los autores

Por otro lado, el hecho de que la mayoría de los encuestados expresen su interés en comprar productos decorativos tanto para decorar espacios como para regalar, como se muestra en la ilustración 6, indica que estos productos tienen un valor decorativo y emocional para los consumidores. FINO puede utilizar esta información para enfocar su marketing y estrategias de ventas en destacar la versatilidad de sus productos para decorar espacios y como regalos para diferentes ocasiones.

Ilustración 8.

Motivos para comprar productos decorativos.



Elaboración: Los autores

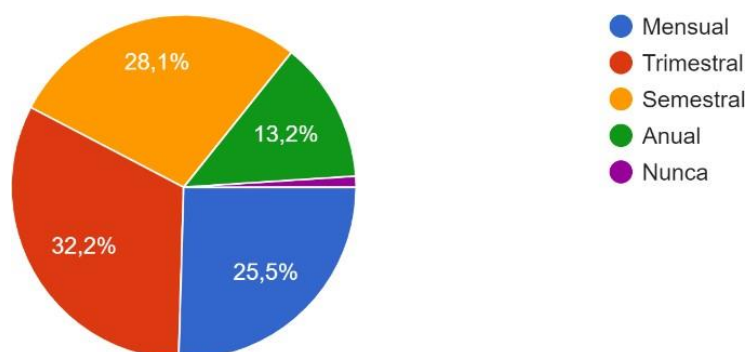
Adicionalmente, la mayoría de los encuestados consideran que lo más importante al momento de comprar un artículo decorativo es el precio con un 42,9%, seguido del diseño del producto con un 35,6%. Esto indica que los consumidores están buscando una buena relación calidad-precio pero que también existe una gran porción de la población que pueden estar dispuestos a pagar un precio más alto por productos que tienen un diseño atractivo, por lo que las estrategias de ventas deberían enfocarse en destacar una buena relación del precio y la calidad así como también destacar las características que hacen únicos a los productos de FINO, encontrado así un equilibrio entre las preferencias de los consumidores. Así mismo, el presupuesto para comprar un artículo decorativo del 85,2% de los encuestados se encuentra en un rango de \$50 a \$150, lo que indica que estos productos son valorados por los consumidores como una inversión en la estética y comodidad de sus espacios.

El rango de presupuesto de \$50 a \$150 puede ser considerado como un rango medio, lo que sugiere que los consumidores están dispuestos a gastar una cantidad moderada en productos decorativos.

En la ilustración 7 podemos observar que porcentaje de encuestados que compran productos decorativos de forma trimestral es del 32,2%, lo que indica que una proporción significativa de los encuestados está interesada en adquirir este tipo de productos de manera periódica. El hecho de que un tercio de los encuestados compren productos decorativos de forma trimestral puede ser una buena señal para FINO, ya que sugiere que hay una demanda sólida y recurrente para este tipo de artículos.

Ilustración 9.

Frecuencia con la que los encuestados compran productos decorativos.

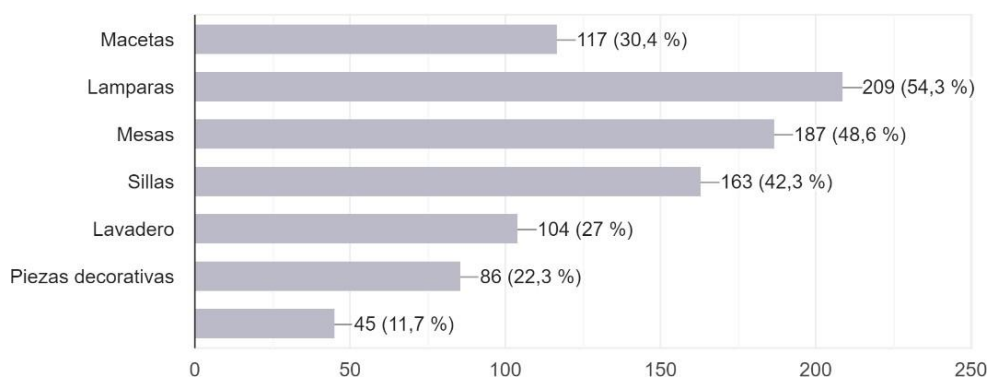


Elaboración: Los autores

En la ilustración 8, podemos ver que la mayoría de encuestados opina que los productos decorativos en fibra de vidrio que les gustaría adquirir son lámparas, mesas y sillas con un 54,3%, 48,6% y 42,3% respectivamente. Es interesante observar que la lámpara fue la opción más popular, lo que puede indicar que los consumidores están buscando una iluminación moderna y sofisticada para sus espacios, además, el hecho de que la mayoría de los encuestados hayan seleccionado más de una opción sugiere que hay una demanda por una variedad de productos decorativos hechos en fibra de vidrio.

Ilustración 10.

Productos que los consumidores les gustaría adquirir.

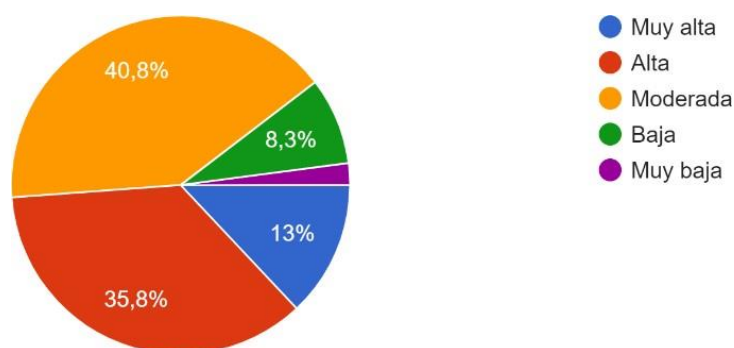


Elaboración: Los autores

Adicionalmente, en la ilustración 9 se observa que el 40,8% de los encuestados consideran que la variedad de productos decorativos con fibra de vidrio es moderada, mientras que, el 35,8% consideran que la variedad de productos es alta. Los resultados sugieren que hay una percepción general de que existe una cantidad suficiente de productos decorativos fabricados con fibra de vidrio en el mercado, aunque un porcentaje significativo de los encuestados consideran que la variedad es moderada.

Ilustración 11.

Percepción de la variedad de productos en fibra de vidrio.

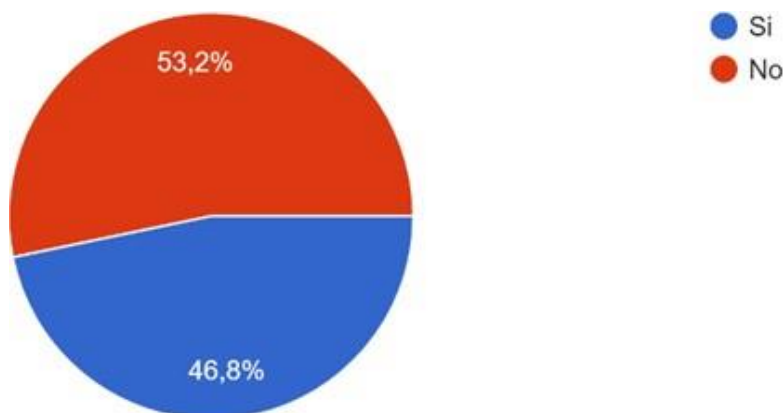


Elaboración: Los autores

Por otro lado, la ilustración 10 nos muestra que el 53,2% de los encuestados no conocen la empresa FINO mientras que el 46,8% de los encuestados dicen conocer la empresa FINO por lo que se dice que la marca FINO no es muy conocida entre los encuestados y que la empresa no tiene un buen posicionamiento en el mercado.

Ilustración 12.

Reconocimiento de la marca FINO.

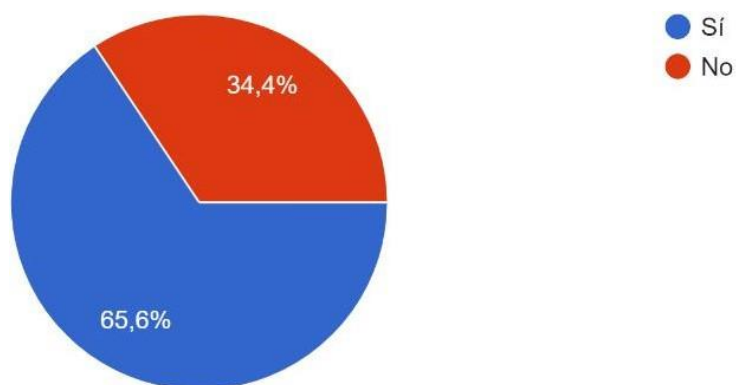


Elaboración: Los autores

De acuerdo a la ilustración 11, el 65,6% de los encuestados que afirman conocer la empresa FINO, también han adquirido productos de la empresa, lo que sugiere que la empresa FINO tiene una buena tasa de conversión entre los consumidores que la conocen, lo que indica una buena reputación de la marca y una oferta de productos atractiva. No obstante, la empresa podría beneficiarse de una mayor inversión en publicidad o en la oferta de nuevos productos para atraer a más consumidores.

Ilustración 13.

Porcentaje de encuestados que han adquirido productos de FINO.



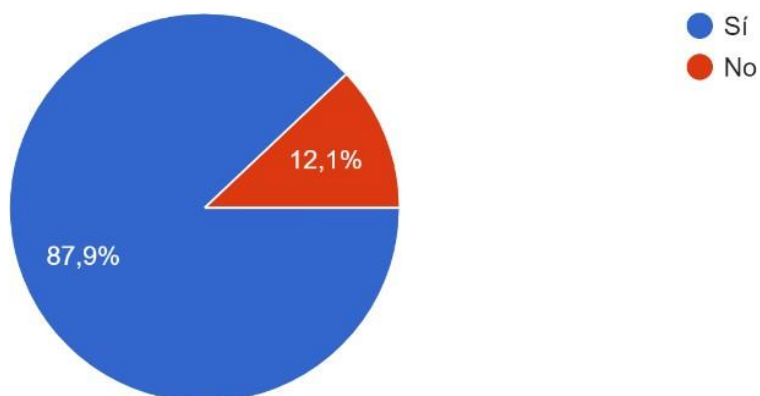
Elaboración: Los autores

En cuanto al medio por el cual los encuestados han conocido a la empresa FINO, el 57,4% de los encuestados lo han hecho a través de las redes sociales evidenciando que las redes

sociales son una herramienta efectiva para la empresa y se pueden captar clientes a través de este medio.

Ilustración 14.

Importancia de un Showroom.



Elaboración: Los autores

Por otro lado, el 87,9% de los encuestados opinan que es importante que la empresa cuente con un showroom, esto podría indicar que existe una demanda significativa de productos de decoración en fibra de vidrio, y que los consumidores quieren tener la oportunidad de ver y tocar los productos antes de realizar una compra.

En general, los resultados sugieren que la empresa FINO podría beneficiarse de tener un showroom para ofrecer a los consumidores una experiencia más completa de sus productos y para generar mayor confianza en su marca.

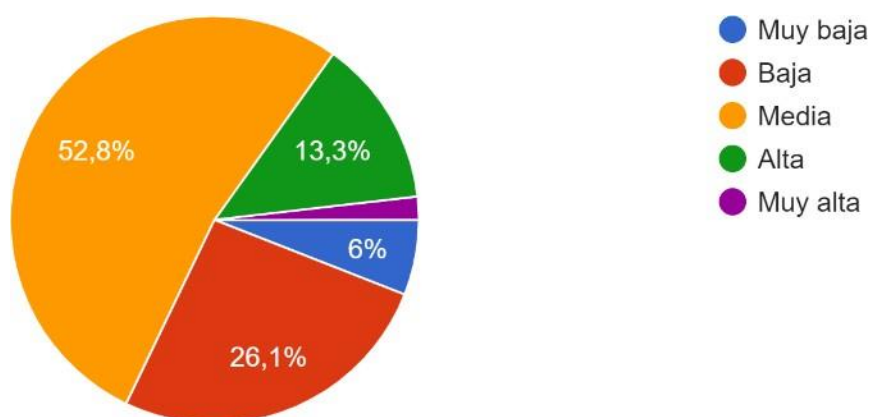
Además, el resultado sugiere que la empresa podría utilizar las redes sociales no solo para llegar a nuevos consumidores, sino también para promocionar su showroom y atraer a los consumidores que valoran la posibilidad de ver los productos en persona antes de realizar una compra.

En cuanto a la percepción de los encuestados acerca de la variedad de los productos de la empresa FINO, la ilustración 12 nos muestra que una parte significativa de los encuestados no perciben una alta variedad de productos en FINO, lo que podría ser una oportunidad de mejora para la empresa.

Por otro lado, es importante destacar que la mayoría de los encuestados considera que la variedad de productos de FINO es al menos media, lo que podría indicar que la empresa cuenta con una oferta de productos suficientemente amplia para satisfacer a una parte importante de sus clientes.

Ilustración 15.

Percepción de la variedad de productos de FINO.

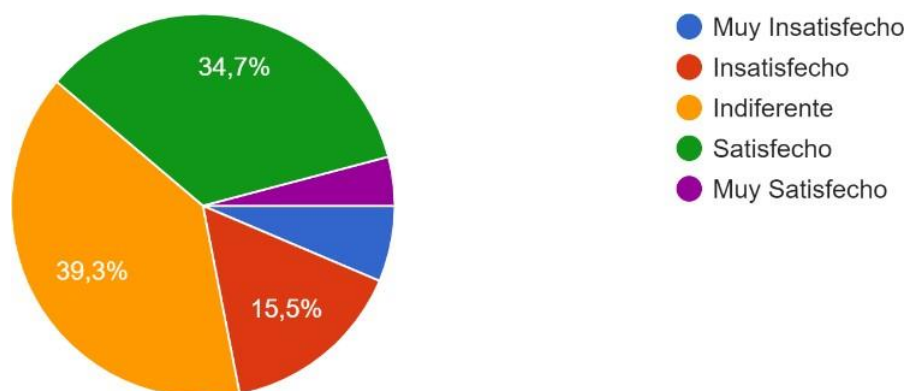


Elaboración: Los autores

De la misma forma, la ilustración 13 nos muestra que, en general, los encuestados tienen opiniones divididas sobre la atención a la cliente brindada por FINO. Un porcentaje significativo de encuestados (39,3%) indican que se sienten indiferentes con respecto a la atención a la cliente brindada por la empresa. Sin embargo, un porcentaje considerable de encuestados (34,7%) están satisfechos con la atención a la cliente brindada por FINO. Es importante que la empresa preste atención a los resultados de la encuesta para identificar las áreas en las que pueden mejorar su atención al cliente y garantizar que los clientes tengan una experiencia satisfactoria al interactuar con la empresa.

Ilustración 16.

Satisfacción de los encuestados con la atención al cliente.

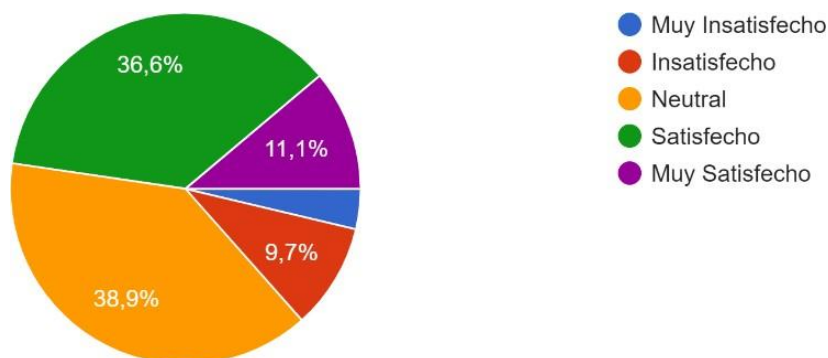


Elaboración: Los autores

Por otro lado, los resultados de la encuesta en cuanto a la satisfacción con los productos de FINO, indican que un porcentaje significativo de encuestados (38,9%) se sienten neutrales en cuanto al producto de la empresa FINO, lo que sugiere que no tienen una opinión sólida o que no han tenido una experiencia clara con el producto. Por otro lado, un 36,6% de los encuestados se sienten satisfechos con el producto de la empresa FINO, lo que indica que la mayoría de los encuestados tienen una experiencia positiva con los productos de la empresa. Sin embargo, solo un pequeño porcentaje de los encuestados (11,1%) indican estar muy satisfechos con los productos de la empresa, lo que sugiere que hay oportunidades para mejorar y aumentar la satisfacción de los clientes. Es importante que FINO tome en cuenta los resultados de la encuesta para mejorar la calidad de sus productos y garantizar la satisfacción de los clientes.

Ilustración 17.

Satisfacción de los encuestados en cuanto al producto de FINO.



Elaboración: Los autores

En cuanto al contenido de FINO en redes sociales, la ilustración 15 nos muestra que una mayoría de los encuestados (35,1%) se siente neutrales con respecto a la información y el contenido que FINO ofrece en sus redes sociales. Esto significa que no tienen una opinión fuerte sobre el contenido que FINO ofrece en sus redes sociales.

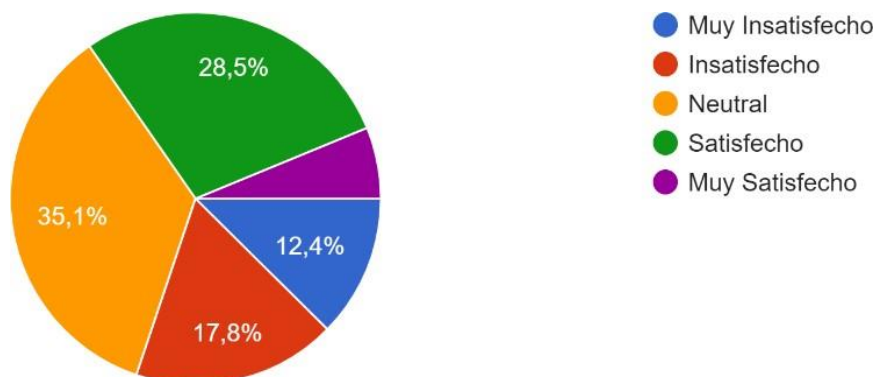
Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados (17,8%) se siente insatisfecho con el contenido de las redes sociales de FINO. Esto indica que hay áreas en las que la compañía puede mejorar para satisfacer las necesidades y expectativas de los encuestados.

Además, el 12,4% de los encuestados dicen sentirse muy insatisfechos con el contenido de las redes sociales de FINO, lo que indica que hay un pequeño grupo de personas que están extremadamente descontentas con el contenido de FINO en las redes sociales.

En general, estos resultados sugieren que FINO tiene un buen camino por recorrer para satisfacer a todos sus seguidores en redes sociales, pero también indica que hay oportunidades para mejorar y crear contenido más atractivo y relevante para sus seguidores.

Ilustración 18.

Satisfacción de los encuestados con el contenido de redes sociales de FINO.



Elaboración: Los autores

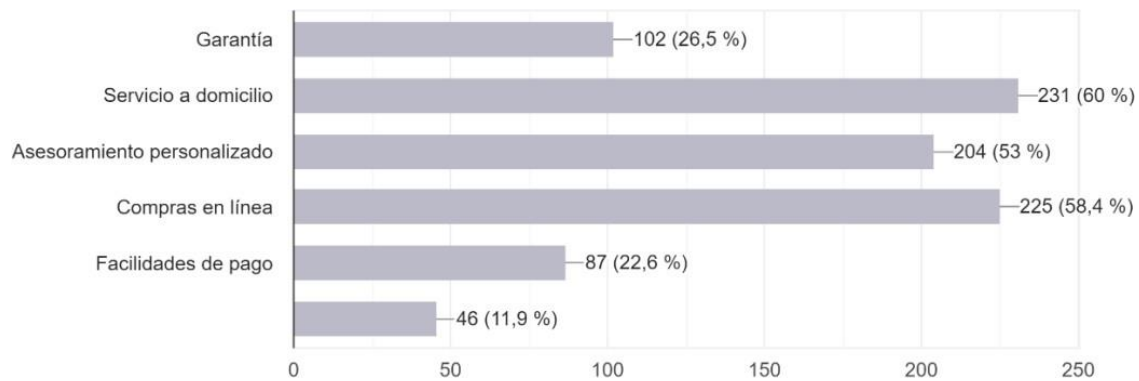
Por último, la ilustración 16 muestra que el 60% de los encuestados están interesados en el servicio a domicilio. Esto indica que hay una demanda de comodidad y conveniencia entre los encuestados.

Además, el 58,4% de los encuestados indican que les gustaría tener el servicio de compras en línea. Esto sugiere que cada vez hay más consumidores que prefieren hacer compras en línea en lugar de visitar tiendas físicas. Finalmente, el 53% de los encuestados expresan su interés en tener un servicio de asesoramiento personalizado. Esto indica que muchos clientes están buscando una atención personalizada y específica para satisfacer sus necesidades y deseos.

En general, estos resultados sugieren que los servicios adicionales que ofrecen conveniencia, acceso en línea y atención personalizada pueden ser muy valorados por los clientes.

Ilustración 19.

Servicios adicionales deseados por los encuestados.



Elaboración: Los autores

9 Capítulo V: Propuesta Modelo Piloto

Después de un minucioso análisis tanto del panorama interno como del entorno externo de la empresa FINO, que se examinó en detalle en el capítulo anterior, donde se exploró los aspectos internos a través del diagnóstico de las ocho variables propuestas por Saavedra García, y los aspectos externos mediante la investigación de mercado, es el momento oportuno para transformar este conocimiento en acciones concretas.

En el competitivo mundo empresarial actual, la toma de decisiones fundamentadas y estratégicas se convierte en un elemento esencial para el éxito de cualquier organización. En este contexto, se presenta el modelo piloto diseñado con el propósito de abordar el desafío de valorar la viabilidad de la expansión operativa de la microempresa FINO. Este modelo se basa en un enfoque sistemático y estructurado que abarca diversas etapas críticas, las cuales son fundamentales para asegurar que la expansión sea un paso sólidamente fundamentado y exitoso.

En los siguientes párrafos, se abordará la creación y selección de estrategias mediante el uso de una serie de matrices que permitirán evaluar tanto los factores internos como los externos de la microempresa. Este enfoque facilitará la toma de decisiones estratégicas que se ajustan a la realidad de la organización. Posteriormente, se elaborará un plan de acción estratégico que transformará estas estrategias en acciones concretas. Este plan asignará recursos y establecerá plazos detallados.

En paralelo, se desarrollará un plan financiero que incluirá un presupuesto detallado y determinará la fuente de financiamiento necesaria para respaldar la expansión. Esto garantizará la sostenibilidad financiera del proyecto. Finalmente, se llevará a cabo una evaluación de viabilidad económica que permitirá tomar decisiones informadas sobre el camino a seguir. En caso de que los resultados de esta evaluación sean positivos, se podrá proceder con confianza en la expansión. Sin embargo, si surgen áreas de mejora o desafíos inesperados, se realizarán ajustes antes de avanzar. En el caso de que los resultados muestren un panorama negativo, se descartará la expansión.

Este capítulo establece un puente sólido que conecta de manera lógica e ineludible la exploración del estado actual de la organización con la ejecución planificada de un modelo piloto. Este modelo se vislumbra como la hoja de ruta que guiará el futuro de la entidad objeto

de estudio y tiene como objetivo principal contribuir a que la microempresa FINO alcance con efectividad su objetivo de expansión.

9.1 Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias efectivas es un componente fundamental para el éxito de cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Sin embargo, para las microempresas, la formulación de estrategias adquiere un significado especial, ya que deben enfrentar limitaciones de recursos, competencia feroz y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

En este capítulo, exploraremos el proceso de formulación de estrategias presentado por Fred R. David el cual consta de tres etapas.

9.1.1 Etapa 1: Insumos

La etapa de insumos se refiere a la recopilación y análisis de información relevante sobre diversos aspectos del entorno interno y externo de la empresa con el objetivo de proporcionar una base sólida de conocimientos clave para la toma de decisiones estratégicas.

La etapa de insumos emplea tres matrices para recopilar, organizar y evaluar la información (Fred, 2013)

Tabla 7.*Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).*

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES				
N°	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Políticas de incentivo a la producción, el gobierno de Ecuador implementó diversas políticas para incentivar la producción y el emprendimiento en el sector artesanal y de microempresas. (SENPLADES, 2017)	0.10	2.00	0.20
2	La política comercial, adopta medidas para proteger la industria nacional y limitar la competencia de productos importados. (Ministerio de Producción, 2019)	0.15	2.00	0.30
3	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que reconoce y protege a las microempresas.	0.10	2.00	0.20
4	Turismo, El sector artesanal puede aprovechar de que Ecuador es un lugar apetecido por turistas.	0.05	3.00	0.15
5	Acceso a mercados internacionales	0.10	1.00	0.10
AMENAZAS				
N°	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Falta de inversión en el sector, resultando en los altos costos de producción y los bajos precios de venta (Calderón et al., 2016)	0.12	1.00	0.12
2	Competencia de los productos importados, precios más accesibles (Soledispa Rodríguez et al., 2021).	0.10	1.00	0.10
3	Falta de reconocimiento y valoración de	0.08	2.00	0.16

	los productos artesanales por parte de la sociedad en general (Chilloalli, 2021).			
4	Falta de educación y formación técnica para el sector artesanal (Villamar Mendoza, 2017).	0.10	1.00	0.10
5	Disponibilidad de materias primas (Bustos Flores, 2009).	0.10	2.00	0.20
TOTAL				1.63

La puntuación ponderada promedio de 1.63 de la microempresa FINO indica que la empresa está obteniendo una respuesta pobre a los factores externos evaluados. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos significativos en su entorno externo y puede tener dificultades para adaptarse o aprovechar las oportunidades presentes en el mercado como son la implementación de políticas que ayudan a crecer el sector artesanal, el acceso a mercados internacionales para el crecimiento y posicionamiento de la organización. Adicionalmente, el puntaje en la matriz EFE también sugiere que la empresa tiene dificultades para evitar las amenazas, por esto, se deben generar estrategias para que los productos importados no afecten el nivel de ventas.

Tabla 8.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

MATRIZ EFI				
FORTALEZAS				
N°	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Oferta de productos artesanales de excelencia.	0,10	4,00	0,40
2	Diseños personalizados y ajustables a las necesidades de los clientes.	0,10	4,00	0,40
3	Crecimiento en la utilidad neta del 24,27% para el último período analizado.	0,10	4,00	0,40
4	Personal estable y capacitado.	0,08	3,00	0,24
5	Precios competitivos.	0,10	3,00	0,30
DEBILIDADES				

N°	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	No cuentan con cultura organizacional.	0,06	2,00	0,12
2	Incapacidad de producir a gran escala y para cumplir con los tiempos de entrega	0,10	1,00	0,10
3	Falta de reconocimiento de la marca.	0,08	1,00	0,08
4	Desorden en registros de ingresos y gastos.	0,08	2,00	0,16
5	Infraestructura inadecuada.	0,20	1,00	0,20
	TOTAL			2,4

La empresa FINO en la Matriz de Factores Internos tiene una puntuación ponderada de 2,4 por lo que se considera que está en una buena posición, pero que indudablemente existen posibilidades de mejora.

La infraestructura de la empresa es una de las debilidades más fuertes, esto sugiere que la organización enfrenta desafíos significativos en términos de sus instalaciones y recursos necesarios para respaldar sus operaciones. Esta debilidad puede afectar negativamente la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente, cumplir con los estándares de calidad o responder de manera a las necesidades cambiantes del mercado.

Por otro lado, entre las fortalezas más fuertes están los productos artesanales de excelencia y sus diseños personalizados. Esto indica que la empresa tiene una ventaja competitiva en la calidad y la personalización de sus productos. Esta fortaleza puede ser una oportunidad para la empresa para destacarse en el mercado, atraer a clientes que valoran la artesanía y la exclusividad, y crear una base sólida de clientes leales.

Tabla 9.
Matriz Perfil Competitivo.

Matriz del Perfil del Consumidor (MPC)										
EMPRESA			FINO		MACETO		PATINOS DESIGN		GOUT	
N°	Factores Clave para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Publicidad	0.16	1.00	0.16	3.00	0.48	3.00	0.48	4.00	0.64
2	Servicio al Cliente	0.18	2.00	0.36	3.00	0.54	3.00	0.54	4.00	0.72
3	Fidelización del Cliente	0.12	2.00	0.24	2.00	0.24	2.00	0.24	3.00	0.36
4	Innovación en la Fabricación de los Productos	0.20	4.00	0.80	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60
5	Calidad de los Productos	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33
6	Competitividad en Precios	0.14	4.00	0.56	2.00	0.28	2.00	0.28	1.00	0.14
7	Ubicación Estratégica	0.09	2.00	0.18	1.00	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27
TOTAL		1.00		2.63		2.36		2.65		3.06

La matriz del Perfil del Competitivo (MPC) compara la puntuación de la empresa "FINO" con otras tres empresas competidoras: "MACETO", "PATINOS DESIGN" y "GOUT".

La puntuación total de FINO en la matriz es de 2.63, lo que indica su rendimiento en relación con los factores clave evaluados. En general, la empresa FINO muestra un rendimiento, pero destaca en la innovación en la fabricación de los productos y la competitividad en precios. Sin embargo, su desempeño en publicidad es relativamente bajo en comparación con sus competidores.

9.1.2 Etapa 2: Adecuación

En la etapa de adecuación se analiza y combina los recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por los factores externos con el objetivo de generar estrategias alternativas factibles (Fred, 2013).

Esta etapa consta de tres matrices empleadas para desarrollar y ejecutar buenas estrategias.

Tabla 10.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

	Fortalezas	Debilidades
	1. Productos de excelencia.	1. No presenta un plan estratégico.
	2. Diseños personalizados.	2. Déficit en procesos de producción y Control de calidad.
	3. Materia prima de alta calidad.	3. Déficit al llevar un registro de ingresos y costos
	4. Precios competitivos.	4. No considera un segmento de mercado específico.
	5. Ubicación Privilegiada.	5. Infraestructura inadecuada.
	6. Personal estable y capacitado.	6. Falta de reconocimiento de la marca
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Política de incentivo a la producción.	1. Aprovechar las políticas de incentivo a la producción y protección a la producción nacional para obtener ventajas competitivas. (F1O1)	1. Crear un enfoque estratégico sólido mediante la definición de metas y objetivos claros para la empresa, a través de la elaboración de un plan estratégico. (D101)
2. Política comercial de protección a la producción nacional.	2. Mantenerse actualizado con los avances tecnológicos relevantes para mejorar la eficiencia y calidad de los productos. (F1O4)	2. Desarrollar y mantener prácticas de gestión eficientes para las ventas y operaciones. (D303)
3. Regulación régimen RIMPE emprendedor.		3. Mejorar la infraestructura de la empresa para maximizar su eficiencia y funcionamiento óptimo (D501)
4. Crecimiento tecnológico.		4. Implementar estrategias de marketing y promoción para aumentar el reconocimiento de la marca. (D605)

5. Uso de redes sociales como medio de publicidad con bajos costos.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Productos importados.	1. Monitorear el mercado y las políticas fiscales para tomar decisiones estratégicas en consecuencia. (F4A1)	1. Promover la valoración de los productos artesanales a través de campañas de marketing y educación al cliente. (D6A3)
2. Políticas fiscal (impuestos).	2. Generar alianzas con proveedores para garantizar el uso de materiales de alta calidad sin correr el riesgo de tener escases de los mismos. (F3A4)	2. Establecer alianzas estratégicas: Buscar colaboraciones con proveedores, distribuidores o empresas complementarias puede ayudar a fortalecer la cadena de suministro, expandir el alcance del negocio. (D1A1) (D1A4)
3. Falta de reconocimiento y valoración de los productos artesanales.		3. Participar en ferias comerciales y eventos relevantes: Estar presente en ferias, exposiciones u otros eventos relacionados con el sector puede brindar oportunidades para exhibir los productos, establecer contactos comerciales y aumentar la visibilidad de la marca. (D6A5)
4. Disponibilidad de materias primas		
5. Sector competitivo		

Tras la evaluación de la matriz FODA se ha identificado las mejores y más factibles estrategias que se alinean al éxito sostenible de la empresa FINO. El enfoque ha sido explotar las oportunidades para transformar las debilidades en fortalezas con el fin de enfrentar de manera proactiva las limitaciones y aprovechar el entorno cambiante.

Las estrategias más prometedoras derivadas de la matriz FODA son:

- Crear un enfoque estratégico sólido mediante la definición de metas y objetivos claros para la empresa, a través de la elaboración de un plan estratégico.
- Desarrollar y mantener prácticas de gestión eficientes para las ventas y operaciones.
- Mejorar la infraestructura de la empresa para maximizar su eficiencia y funcionamiento óptimo.
- Implementar estrategias de marketing y promoción para aumentar el reconocimiento de la marca.
- Establecer alianzas estratégicas: Buscar colaboraciones con proveedores, distribuidores o empresas complementarias puede ayudar a fortalecer la cadena de suministro, expandir el alcance del negocio.

Tabla 11.
Matriz PEYEA.

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Entorno (EE)</i>
Ventas 3	Cambios Tecnológicos - 4
Utilidad Bruta 5	Tasa de inflación - 6
Utilidad Neta 4	Variabilidad de la demanda - 3
	Presión Competitiva - 5
Fuerza financiera (FF) 4	Estabilidad del Entorno (EE) - 4.5
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación del mercado - 4	Potencial de crecimiento 6
Calidad del producto - 1	Potencial de utilidades 4
Ciclo de vida del producto - 2	Estabilidad Financiera 3
Lealtad del cliente - 3	Utilización de Recursos 4
Conocimientos tecnológicos - 5	
Control de proveedores - 6	
Ventaja Competitiva (VC) - 3.5	Fuerza de la Industria (FI) 4.25

Elaboración: Los autores

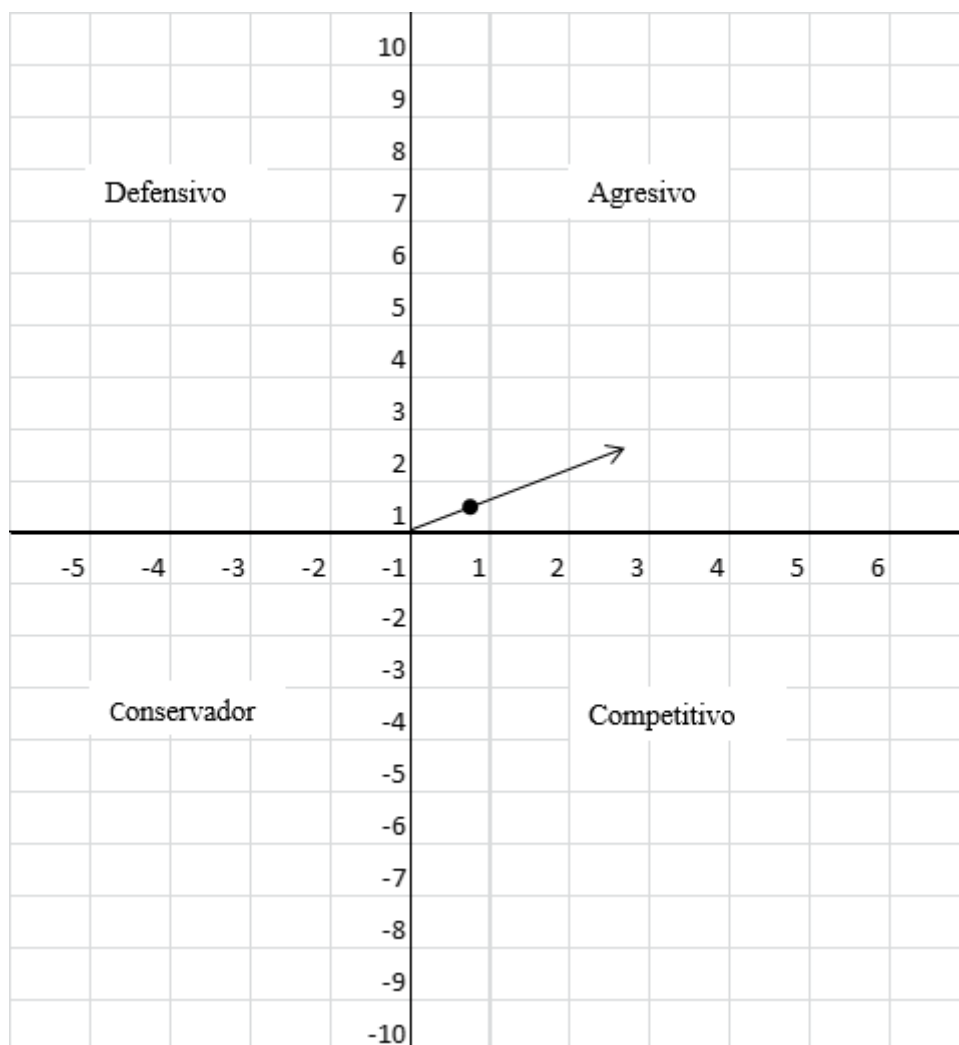
$$4 + (-4.5) = -0,5 \text{ eje y}$$

$$4.25 + (-3.5) = 0.75 \text{ eje x}$$

Coordenada (0.75, 0.5)

Ilustración 20.

Perfil Estratégico.



Elaboración: Los autores

La matriz PEYEA nos indica que la empresa está bien financieramente y que tiene importantes ventajas competitivas en una industria que está en crecimiento.

Las estrategias que tome FINO deben ser agresivas, innovadoras, dispuestas a asumir riesgos y a aumentar su posición en el mercado, por tanto, se proponen las siguientes estrategias:

Establecer alianzas estratégicas con otros actores de la industria, como tiendas de muebles y decoración, diseñadores de interiores o empresas de construcción y remodelación. Esto permitirá ampliar la base de clientes y aumentar la exposición de los productos en diferentes canales de venta.

Implementar estrategias de marketing agresivas para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca a través de campañas publicitarias, participación en ferias comerciales y eventos relevantes, colaboraciones con influencers o profesionales de la decoración, y utilizar las redes sociales para promover los productos y generar interacción con los clientes.

Tabla 12.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

		Cuota de Mercado Relativa		
		Alta	Media	Baja
Tasa de Crecimiento de Mercado	Alta	Estrella II	Incognitas I Macetas Lamparas Sillas Mesas	
	Media	Vaca Lechera III	Perros IV	
	Baja			

Elaboración: Los autores

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que se utiliza para evaluar el rendimiento de los productos y servicios de la empresa en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento y así tomar decisiones sobre la asignación de recursos y la gestión del portafolio de productos de una empresa (Fred, 2013).

La matriz clasifica los productos en cuatro categorías:

1. Estrella: Son productos con alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado, representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo y suelen requerir inversiones significativas para mantener su posición dominante.

2. Incógnitas: Son productos con alta tasa de crecimiento, pero baja participación en el mercado, estos productos tienen un potencial de crecimiento incierto, la empresa debe decidir si fortalecer estos productos mediante estrategias intensivas o desinvertir en ellos.
3. Vaca Lechera: Son productos con baja tasa de crecimiento, pero alta participación en el mercado, estos productos requieren inversiones mínimas puesto que generan flujos de efectivo estables.
4. Perros: Son productos con baja tasa de crecimiento y baja participación en el mercado. Debido a su posición débil tanto internamente como externamente no suelen generar suficientes ingresos para justificar la inversión en ellos. (Arias, 2014)

FINO, al no contar con una categorización de productos, se considera que todos los productos personalizados que oferta en el mercado son productos Incógnita, esta categoría se refiere a productos con una alta tasa de crecimiento del mercado, pero con una baja cuota de mercado relativa. En el caso de FINO, sus productos están experimentando un crecimiento en el mercado, pero su participación relativa en el mercado es baja, lo que sugiere que FINO está incursionando en nuevos segmentos de mercado o productos que aún no han alcanzado una posición sólida en el mercado. En esta etapa, es importante que FINO invierta en marketing, promoción y desarrollo de productos para aprovechar al máximo el potencial de crecimiento.

9.1.3 Etapa 3: Decisión

La etapa de decisión es la etapa culminante del proceso de formulación de estrategias, en esta etapa se seleccionan las mejores alternativas estratégicas que han sido previamente evaluadas y analizadas en las etapas anteriores del proceso, las cuales serán implementadas para la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

En esta etapa se ha utilizado la matriz cuantitativa de la planificación estratégica para indicar de manera objetiva cuales son las mejores estrategias y crear una lista jerarquizada a través de una calificación del atractivo (CA) de cada estrategia la cual está calculada en función de la ponderación de las matrices EFE y EFI multiplicada por la puntuación atractiva de cada estrategia la cual va en un rango de 1 a 4 donde: 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = atractivo y 4 = altamente atractivo.

Tabla 13.*Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.*

Factores externos claves	Ponderación	E. I		E. II		E. III		E. IV		E. IV	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades											
Políticas de incentivo a la producción el gobierno de Ecuador implementó diversas políticas para incentivar la producción y el emprendimiento en el sector artesanal y de microempresas. (SENPLADES, 2017)	0,10	1,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,20	1,00	0,10
La política comercial, adopta medidas para proteger la industria nacional y limitar la competencia de productos importados. (Ministerio de Producción, 2019)	0,15	2,00	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que reconoce y protege a las microempresas.	0,10	1,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,20	0,00	0,00
Turismo, El sector artesanal puede aprovechar de que Ecuador es un lugar apetecido por turistas.	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	4,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Acceso a mercados internacionales	0,10	1,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amenazas											

Falta de inversión en el sector, cayendo en los altos costos de producción y los bajos precios de venta (Calderón et al., 2016)	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,12
Competencia de los productos importados, precios más accesibles (Soledispa Rodríguez et al., 2021).	0,10	1,00	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	1,00	0,10	0,00	0,00
Falta de reconocimiento y valoración de los productos artesanales por parte de la sociedad en general (Chillogalli, 2021).	0,08	0,00	0,00	3,00	0,24	2,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Falta de educación y formación técnica para el sector artesanal (Villamar Mendoza, 2017).	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilidad de materias primas (Bustos Flores, 2009).	0,10	1,00	0,10	0,00	0,00	3,00	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	1,00										
FORTALEZAS											
Oferta de productos artesanales de excelencia.	0,10	0,00	0,00	3,00	0,30	3,00	0,30	0,00	0,00	3,00	0,30
Diseños personalizados y ajustables a las necesidades de los clientes.	0,1	0,00	0,00	3,00	0,30	3,00	0,30	0,00	0,00	2,00	0,20
Crecimiento en la utilidad neta del 24,27% para el último período analizado.	0,1	4,00	0,40	2,00	0,20	3,00	0,30	4,00	0,40	1,00	0,10
Personal estable y capacitado.	0,1	1,00	0,08	0,00	0,00	2,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00

Precios competitivos.	0,1	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30	1,00	0,10	1,00	0,10
DEBILIDADES											
No cuentan con cultura organizacional.	0,06	3,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incapacidad de producir a gran escala y para cumplir con los tiempos de entrega	0,1	4,00	0,40	0,00	0,00	3,00	0,30	0,00	0,00	4,00	0,40
Falta de reconocimiento de la marca.	0,08	2,00	0,16	4,00	0,32	2,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Desorden en registros de ingresos y gastos.	0,08	3,00	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,32	0,00	0,00
Infraestructura inadecuada.	0,2	4,00	0,80	0,00	0,00	3,00	0,60	0,00	0,00	4,00	0,80
TOTAL	1,00		3,46		2,01		3,38		1,32		2,12

Elaboración: Los autores

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica de la empresa FINO muestra las puntuaciones de cinco estrategias clave. A continuación, se presenta la interpretación de cada una de ellas jerarquizadas desde la estrategia con mayor puntuación a la estrategia con menor puntuación.

Estrategia I: "Crear un enfoque estratégico sólido mediante la definición de metas y objetivos claros para la empresa, a través de la elaboración de un plan estratégico." (Puntuación: 3.46). Esta estrategia ha obtenido la puntuación más alta, lo que indica su importancia y su potencial para contribuir al éxito de la empresa FINO. El desarrollo de un plan estratégico sólido es fundamental para establecer una dirección clara, definir metas y objetivos claros y alinear los esfuerzos de la empresa hacia una visión común. Esta estrategia sugiere que la empresa está enfocada en la planificación a largo plazo y en establecer una base sólida para sus actividades futuras.

Estrategia III: "Establecer alianzas estratégicas con otros actores de la industria." (Puntuación: 3.38). Esta estrategia ha obtenido una puntuación alta, lo que indica su relevancia y potencial para la empresa FINO. La creación de alianzas estratégicas con otros actores de la industria, como tiendas de muebles, diseñadores de interiores o empresas de construcción y remodelación, puede proporcionar oportunidades de crecimiento y colaboración mutua. Estas alianzas pueden permitir el acceso a nuevos mercados, compartir conocimientos y recursos, y fortalecer la posición competitiva de la empresa. Se sugiere dar seguimiento y poner en marcha acciones para implementar esta estrategia.

Estrategia V: "Mejorar la infraestructura de la empresa para maximizar su eficiencia y funcionamiento óptimo." (Puntuación: 2.12). Esta estrategia ha obtenido una puntuación moderada. Sugiere que la empresa FINO está considerando la necesidad de mejorar sus instalaciones de producción para garantizar que la infraestructura sea suficiente, adecuada y esté en línea con las necesidades de la empresa, y así obtener mejoras significativas en la productividad, calidad del producto y satisfacción del cliente. Se sugiere evaluar los beneficios y costos asociados con esta estrategia antes de tomar decisiones finales.

Estrategia IV: "Desarrollar y mantener prácticas de gestión eficientes para las ventas y operaciones" (Puntuación: 1.32). Esta estrategia ha obtenido una puntuación relativamente baja en comparación con las otras estrategias. Aunque es importante desarrollar prácticas de gestión optimizadas para las ventas y demás operaciones, esta estrategia puede requerir una atención y mejora adicional. Es crucial implementar sistemas y procesos efectivos para el registro y la facturación de ventas, lo cual garantizará transparencia financiera, fluidez y

precisión en las transacciones comerciales, satisfacción del cliente y cumplimiento legal. Se sugiere revisar y fortalecer los procedimientos existentes con el objetivo de mejorar la precisión y eficiencia en este aspecto específico.

Estrategia II: "Implementar estrategias de marketing agresivas para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca." (Puntuación: 2.01). Esta estrategia ha obtenido una puntuación moderada, lo que indica que se reconoce su importancia, pero puede requerir un mayor enfoque y esfuerzo para su implementación efectiva. El uso de estrategias de marketing agresivas, como campañas publicitarias, participación en ferias comerciales, colaboraciones con influencers y uso activo de las redes sociales, puede ayudar a aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca FINO. Se sugiere que se realicen mejoras adicionales en esta área para maximizar su impacto.

9.2 Plan de Acción Estratégico

El presente plan de acción ha sido desarrollado con el objetivo de implementar de manera efectiva las estrategias identificadas en el apartado 9.1.3. A través de este plan, se establecerán las actividades y pasos concretos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Cada acción se ha diseñado teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Con un enfoque claro en la excelencia de los productos, la expansión de la base de clientes, la mejora de los procesos y la gestión financiera, el establecimiento de alianzas estratégicas y la expansión de operaciones, este plan de acción guiará a FINO hacia el logro de un crecimiento sostenible y la consolidación de su posición en la industria.

A través de una implementación cuidadosa y un seguimiento continuo, FINO debe asegurarse de que cada actividad sea llevada a cabo de manera eficiente, permitiendo así el éxito de FINO en su camino hacia la excelencia y el reconocimiento en el mercado.

Tabla 14.
Plan de Acción Estratégico.

Acción	Responsable	Prioridad	Estado	Recursos
Estrategia #1: Crear un enfoque estratégico sólido mediante la definición de metas y objetivos claros para la empresa, a través de la elaboración de un plan estratégico.				\$0
Desarrollar un plan estratégico.	Adrián Reinoso, Christian Mendoza	Alto	Completado	\$0
Comunicar el plan estratégico a todos los niveles de la organización y asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan su importancia y estén alineados con los objetivos estratégicos.	Ing. Juan Pauta	Alto	No se ha iniciado	\$0

Realizar revisiones periódicas del plan estratégico para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo	Ing. Juan Pauta	Alto	No se ha iniciado	\$0
Reconocer y celebrar los hitos y logros alcanzados a lo largo del proceso de implementación del plan estratégico para fortalecer la motivación y el compromiso del equipo	Ing. Juan Pauta	Alto	No se ha iniciado	\$0
Estrategia #2: Implementar estrategias de marketing agresivas para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca.				\$0
Realizar investigaciones de mercado para identificar segmentos de clientes potenciales y oportunidades de crecimiento.	Adrián Reinoso, Christian Mendoza	Alto	Completado	\$0
Mejorar la presencia en línea a través de la optimización del sitio web y el uso efectivo de las redes sociales.	Lcdo. José Pauta	Alto	No se ha iniciado	\$500
Establecer estrategias de publicidad pagada en redes sociales para generar más impresiones y llegar a clientes potenciales en el Azuay.	Lcdo. José Pauta	Alto	No se ha iniciado	\$400
Ofrecer promociones y descuentos en fechas especiales para atraer a nuevos clientes y fomentar la fidelidad de los clientes existentes.	Ing. Juan Pauta	Medio	No se ha iniciado	\$0
Solicitar testimonios y reseñas de clientes satisfechos para respaldar la reputación de la marca.	Ing. Juan Pauta	Medio	No se ha iniciado	\$0

Estrategia #3: Establecer alianzas estratégicas con otros actores de la industria del diseño.					\$0
Identificar socios potenciales, como diseñadores de interiores, arquitectos o tiendas de muebles, que puedan complementar los productos de FINO	Adrián Reinoso y Christian Mendoza	Alto	Completado		\$0
Establecer acuerdos de colaboración con el Arq. Paúl Vazquez, influencer y propietario de INAI (estudio de arquitectura y diseño) para publicaciones periódicas en su perfil por un período de 6 meses.	Ing. Juan Pauta	Medio	No ha sido iniciado		\$900
Participar en eventos y exposiciones relacionadas con el diseño y artesanías como la Feria de Artesanías de Excelencia organizada por el CIDAP (Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares) y la feria MercArt.	Ing. Juan Pauta	Alto	No ha sido iniciado		\$100
Estrategia #4: Desarrollar y mantener prácticas de gestión eficientes para las ventas y operaciones					\$0
Establecer un sistema de facturación preciso con la empresa Security Data.	Ing. Juan Pauta	Alto	No ha sido iniciado		\$432
Realizar análisis financiero regular para identificar oportunidades de mejora y eficiencia.	Adrián Reinoso y Christian Mendoza	Alto	Completado		\$0

Participar en eventos y exposiciones relacionadas con el diseño y artesanías como la Feria de Artesanías de Excelencia organizada por el CIDAP (Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares) y la feria MercArt.	Ing. Juan Pauta	Alto	No ha sido iniciada	\$150
Estrategia #5: "Mejorar la infraestructura de la empresa para maximizar su eficiencia y funcionamiento óptimo"				\$0
Identificar un nuevo espacio para optimizar los procesos de producción.	Ing. Juan Pauta, Adrián Reinoso, Christian Mendoza	Alto	No ha sido iniciada	\$7.800
Explorar opciones de financiamiento y capitalización para respaldar el crecimiento y desarrollo de la empresa.	Adrián Reinoso y Christian Mendoza	Alto	Completado	\$0
Realizar estudios para determinar la viabilidad de la expansión en la provincia del Azuay.	Adrián Reinoso y Christian Mendoza	Alto	Completado	\$0
Adquisición de equipos necesarios para una mayor producción.	Ing. Juan Pauta	Alto	No se ha iniciado	\$9.075,00

Elaboración: Los autores

9.3 Plan Estratégico

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, es esencial para las microempresas trazar un camino claro hacia el éxito a través de la planificación estratégica.

A continuación, se presenta la propuesta de las principales facetas del plan estratégico, el cual encarna un conjunto de objetivos, y visión integral que aprovecha los

recursos y fortalezas para enfrentarse a los desafíos que surgen en el horizonte empresarial.

9.3.1 Misión:

Ofrecer a nuestros clientes productos decorativos únicos y de alta calidad en fibra de vidrio, con diseños personalizados que reflejen su estilo y personalidad. Nos comprometemos, brindar opciones creativas y artísticas que añadan belleza y distinción a los espacios.

En FINO, nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos que fusionen la durabilidad y versatilidad de la fibra de vidrio con la originalidad y elegancia de nuestros diseños personalizados. Nuestra pasión por la excelencia se refleja en cada detalle de nuestros productos, desde la elección de materiales de primera calidad hasta la meticulosa ejecución de cada pieza.||

9.3.2 Visión:

Ser reconocidos como la marca líder en la producción y diseño de productos decorativos en fibra de vidrio con diseños personalizados, tanto a nivel local como nacional. Aspiramos a ser la opción preferida de los clientes que buscan piezas únicas y exclusivas que aporten estilo y distinción a sus espacios.

Buscamos establecer una sólida presencia en el mercado de la industria de la decoración en fibra de vidrio, posicionándonos como referentes en calidad, creatividad y servicio al cliente.

Queremos que FINO sea sinónimo de excelencia y originalidad, y que nuestros productos sean reconocidos por su belleza, durabilidad y por mantenernos a la vanguardia de la innovación en diseño y producción a través de la introducción de nuevas técnicas y materiales en nuestra industria, asegurando que nuestros productos siempre reflejen las últimas tendencias y satisfagan las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Además, tenemos como objetivo expandir nuestra presencia geográfica más allá de nuestra ubicación actual en la ciudad de Cuenca. Aspiramos a ser una empresa reconocida en la provincia del Azuay y, a largo plazo, a nivel nacional en todo el Ecuador. Queremos llegar a nuevos mercados y clientes, ofreciendo nuestro estilo distintivo y nuestra capacidad de personalización.||

9.3.3 Valores Estratégicos:

Los valores estratégicos de la microempresa FINO son fundamentales para guiar sus acciones y decisiones, y reflejan la forma de trabajar y relacionarse con sus clientes, empleados y comunidad en general. Estos valores son:

1. **Excelencia:** Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todo lo que hacemos, desde la selección de materiales hasta la ejecución de cada pieza. Buscamos superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos de la más alta calidad y diseños personalizados que reflejen su estilo y personalidad.
2. **Creatividad:** Fomentamos la creatividad en nuestro equipo y en nuestros diseños. Valoramos la originalidad y la innovación, buscando constantemente nuevas formas de crear productos únicos y atractivos. Nos apasiona el arte de la decoración y buscamos ofrecer soluciones creativas y distintivas a nuestros clientes.
3. **Orientación al cliente:** Colocamos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos. Nos esforzamos por comprender sus necesidades y deseos, y trabajamos en estrecha colaboración con ellos para crear productos personalizados que se ajusten a sus preferencias. Nos comprometemos a ofrecer un servicio al cliente excepcional, brindando una experiencia de compra satisfactoria y estableciendo relaciones a largo plazo.
4. **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones y transacciones. Nos comprometemos a cumplir con los más altos estándares de integridad y a ser un socio confiable para nuestros clientes y proveedores.

9.3.4 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos adoptan un enfoque especialmente efectivo cuando se moldean bajo la metodología SMART, la cual, es un enfoque para establecer objetivos con cinco características claves: Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo definido.

Estos objetivos han sido establecidos en consonancia a las necesidades y exigencias de la empresa, el análisis del entorno y el mercado, datos históricos de la empresa y a la visión a largo plazo delineada por el gerente para su organización y son los siguientes:

1. Incrementar las ventas de la empresa en un 10% en un plazo de 12 meses ofreciendo los productos a los clientes existentes con facilidades de pago de acuerdo a los montos de venta.
2. Introducir al menos dos líneas nuevas de productos innovadores en un período de 24 meses para mantener la creatividad y variedad en la oferta de productos y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

3. Alcanzar una base de seguidores que supere los 8000 en redes sociales en un período de 12 meses, a través de campañas publicitarias con el propósito de establecer una sólida presencia en línea
4. Generar una cartera de clientes en al menos cinco ciudades fuera de Cuenca en un período de 3 meses a través de visitas a consumidores potenciales con el propósito de expandirse geográficamente.
5. Aumentar el reconocimiento de la marca en el mercado de productos decorativos mediante la participación en al menos dos ferias comerciales en un período de 12 meses.

9.4 Plan Financiero

Se procedió a generar y proyectar los siguientes estados financieros, tomando en consideración las estrategias previamente identificadas, las cuales abarcaron la inversión inicial, el financiamiento y las políticas que guiarían las ventas en los próximos años.

Es relevante destacar que tanto los gastos como las políticas de ventas se fundamentaron en una entrevista exhaustiva con el propietario de la empresa y en una investigación de literatura.

9.4.1 Políticas de venta

En el presente análisis de expansión de operaciones, se examinarán tres escenarios diferentes:

Las ventas de productos elaborados a partir de fibra de vidrio han experimentado un incremento notorio del 10% en todo el territorio ecuatoriano. Entre las provincias que han sobresalido en este aumento destacan especialmente Azuay, Pichincha y Guayas (Sanchez et al., 2010).

Tabla 15.
Políticas de venta.

Escenario	Ingresos	Costos
Optimista	20%	4%
Base	10%	2%

Pesimista	5%	1%
------------------	----	----

Elaboración: Los autores

Según el análisis de ingresos y costos en el período 2016 – 2021, los costos mantienen una relación directa con respecto a los ingresos, siendo esto un 20% en promedio de los ingresos generados. En función a esta relación en la tabla 15 se definen los costos específicos para cada escenario en análisis.

9.4.2 Inversión del proyecto

La inversión se refiere a los recursos financieros que se destinan para llevar a cabo dicho análisis y para implementar las acciones necesarias para la expansión del negocio (Nava Rosillón & Marbelis Alejandra, 2009)

La inversión puede incluir diferentes aspectos, como:

Inversión maquinaria y equipo: La necesidad de incrementar la fabricación de producto a base de fibra de vidrio y satisfacer la demanda del mercado ha llevado a la conclusión de que se requiere adquirir nuevos equipos. Esta inversión permitirá aumentar la productividad y mejorar la eficiencia operativa.

Tabla 16.
Inversión de Maquinaria y equipo.

	Cantidad	Precio	Total
Pistola rociadora de fibra de vidrio	4	\$ 100	\$ 400
Compresor de aire (SCHULZ 5HP MONOFASICO 80 GALONES, 175 PSI)	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Lijadora roto orbital de 5 pulgadas MOTOR 240 WATTS 12000 RPM 110 VOLTIOS	3	\$ 125	\$ 375
Pulidora DEWALT 7 PULGADAS	2	\$ 175	\$ 300
Horno o Cabina de Curado	1	\$ 5.500	\$ 5.500

Elaboración: Los autores

Inversión Vehículo: con el objetivo de mejorar la logística y la eficiencia en la entrega de los productos.

Tabla 17.
Inversión de Vehículo.

	Cantidad	Precio	Total
Camioneta HILUX 2011	1	\$ 14.500	\$ 14.500

Elaboración: Los autores

Inversión Mueble y Enseres: tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente, presentar los productos de manera atractiva, proporcionar funcionalidad y ergonomía, reforzar la imagen de marca y crear espacios de trabajo adecuados.

Tabla 18.

Inversión de Muebles y Enseres.

	Cantidad	Precio	Total
Muebles y exhibidores (Showroom)	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Escritorios	2	\$ 500	\$ 1.000

Elaboración: Los autores

Inversión Equipo de Computación: Como principal objetivo de aprovechar las tecnologías de la información y comunicación., procesar datos, facilitar la comunicación y automatizar el control de comprobantes electrónicos.

Tabla 19.

Inversión de Equipo de computación.

	Cantidad	Precio	Total
Computadora todo en uno HP CORE 17	1	\$ 600	\$ 600
Impresora EPSON L3250	1	\$ 300	\$ 300

Elaboración: Los autores

Inversiones prácticas de gestión eficientes para las ventas y operaciones: con el objetivo de mejorar la eficiencia, productividad y rentabilidad de la empresa.

Tabla 20.

Inversiones prácticas de gestión eficientes.

	Cantidad	Precio	Total
Sistema de facturación con la empresa Security Data.	1	\$ 432	\$ 432

Capacitaciones	1	\$ 100	\$ 100
----------------	---	--------	--------

Elaboración: Los autores

Salario: El salario básico no experimentó un incremento en el año 2021 en Ecuador debido a múltiples factores, entre los que se destacan el impacto de la pandemia de COVID-19, la recesión económica, las decisiones gubernamentales y la situación de inflación. Estas circunstancias influyeron en la falta de un aumento porcentual en el salario básico para ese año.

Tabla 21.

Salarios.

Año	Sueldo Básico	Porcentaje de incremento
2017	375	
2018	386	2.93 %
2019	394	2.07 %
2020	400	1.52 %
2021	400	0.00 %
2022	425	6.25%
2023	450	5.88%

Elaboración: Los autores

Inflación: factores que influyeron en la inflación en Ecuador incluyen la política monetaria, los precios internacionales de los productos básicos la demanda interna, los cambios en los costos de producción y otros factores macroeconómicos (Erráez, 2005).

Tabla 22.
Inflación.

Año	Porcentaje de inflación promedio.
2017	0.42 %
2018	- 0.22 %
2019	0.27 %
2020	- 0.34 %
2021	0.13

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

9.4.3 Presupuesto de costos y gastos

Para la proyección de costos, se han tenido en cuenta los datos históricos correspondientes al periodo comprendido entre 2017 y 2021. Estos datos serán tomados en consideración para realizar cálculos futuros.

Proyección de gastos operacionales

Nave Industrial: con el objetivo de crear un espacio adecuado y funcional para llevar a cabo las actividades de la empresa FINO y promover los productos ofrecidos.

Tabla 23.

Arriendo nave industrial.

	Cantidad	Precio	Total
Valor de arriendo de la nave industrial (mensual)	12	\$ 650	\$ 7.800

Elaboración: Los autores

Sueldos y salarios: se contará con la colaboración de dos empleados. El horario de trabajo establecido para todos será de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., con dos horas de descanso para el almuerzo. En la proyección de costos totales se han considerado los sueldos básicos y los beneficios establecidos por ley.

Tabla 24.*Costo total empleados año 1*

N°	CARGO	SUELDO BÁSICO	XIV	XIII	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	OPERARIO 1	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 35.40	\$ 51.64	\$ 600.58	\$ 7,206.98
2	OPERARIO 2	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 35.40	\$ 51.64	\$ 600.58	\$ 7,206.98
TOTAL								\$ 1,201.16	\$14,413.96

Elaboración: Los autores**Tabla 25.***Costo total empleados año 2*

N°	CARGO	SUELDO BÁSICO	XIV	XIII	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	OPERARIO 1	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 18.75	\$ 37.49	\$ 54.68	\$ 635.91	\$ 7,630.92
2	OPERARIO 2	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 18.75	\$ 37.49	\$ 54.68	\$ 635.91	\$ 7,630.92
TOTAL								\$ 1,271.82	\$15,261.84

Elaboración: Los autores

Tabla 26.*Costo total empleados año 3*

N°	CARGO	SUELDO BÁSICO	XIV	XIII	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	OPERARIO 1	\$ 475.00	\$ 39.58	\$ 39.58	\$ 19.79	\$ 39.57	\$ 57.71	\$ 671.24	\$ 8,054.86
2	OPERARIO 2	\$ 475.00	\$ 39.58	\$ 39.58	\$ 19.79	\$ 39.57	\$ 57.71	\$ 671.24	\$ 8,054.86
TOTAL								\$ 1,342.48	\$16,109.72

Elaboración: Los autores**Tabla 27.***Costo total empleados año 4*

N°	CARGO	SUELDO BÁSICO	XIV	XIII	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	OPERARIO 1	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 41.67	\$ 20.83	\$ 41.65	\$ 60.75	\$ 706.57	\$ 8,478.80
2	OPERARIO 2	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 41.67	\$ 20.83	\$ 41.65	\$ 60.75	\$ 706.57	\$ 8,478.80
TOTAL								\$ 1,413.13	\$16,957.60

Elaboración: Los autores

Tabla 28.*Costo total empleados año 5*

N°	CARGO	SUELDO BÁSICO	XIV	XIII	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	OPERARIO 1	\$ 525.00	\$ 43.75	\$ 43.75	\$ 21.88	\$ 43.73	\$ 63.79	\$ 741.90	\$ 8,902.74
2	OPERARIO 2	\$ 525.00	\$ 35.42	\$ 43.75	\$ 21.88	\$ 43.73	\$ 63.79	\$ 733.56	\$ 8,802.74
TOTAL								\$ 1,475.46	\$ 17,705.48

Elaboración: Los autores

Costo de Venta: En el análisis del costo de venta, se han considerado los valores actuales, los cuales se proyectaron debido a su similitud. Además, se tomó en cuenta el arriendo, el cual incrementó debido al arrendamiento de una nueva nave industrial que cuenta con espacio suficiente para aumentar la producción.

Tabla 29.
Costo de Venta

Costo	
Materia Prima	\$ 6,126.15
Gastos de Agua y Luz	\$ 540.00
Sistema de Facturación	\$ 432.00
Capacitación	\$ 100.00
Arriendo	\$ 7,800.00

Elaboración: Los autores

Gastos de Marketing: engloban todas las inversiones realizadas en actividades de promoción y comercialización con el objetivo de aumentar la visibilidad de la empresa y llegar a nuevos clientes. Estos gastos incluyen diversas acciones y estrategias que permiten posicionar la marca y generar interés en los productos ofrecidos.

Tabla 30.
Gasto de Marketing.

Publicidad pagada redes sociales	\$ 400.00
Sitio Web	\$ 500.00
Participación de eventos	\$ 150.00
Contratación de influencers	\$ 900.00

Elaboración: Los autores

Depreciación: a continuación, se presentan los activos fijos los cuales a lo largo del tiempo pierden valor debido al desgaste, uso, etc.

Tabla 31.
Depreciación.

Activos Fijos	Costo Histórico	Vida Útil	Anual
Maquinaria de Equipo	\$ 12,600.00	10	\$ 1,260.00
Compra de vehículo	\$ 14,500.00	5	\$ 2,900.00
Muebles y enseres	\$ 6,000.00	10	\$ 600.00
Equipo de computación	\$ 1,500.00	3	\$ 500.00

Elaboración: Los autores.

Gasto en el posicionamiento de la marca y productos: con el objetivo de expandir el alcance de la empresa, aumentar la visibilidad de la marca y promover la adquisición de nuevos clientes.

Tabla 32.
Gastos posicionamiento de marca

	Periodo	Precio	Total
Establecer acuerdos de colaboración con el Arq. Paúl Vázquez, influencers	Anual	\$ 900	\$ 900
Participar en eventos y exposiciones relacionadas con el diseño y artesanías	Anual	\$ 150	\$ 150
Mejorar la presencia en línea a través de la optimización del sitio web.	Anual	\$ 500	\$ 500
Establecer estrategias de publicidad pagada en redes sociales	Anual	\$ 400	\$ 400

Elaboración: Los autores

Capital de trabajo neto (CTN): el capital de trabajo neto incluye el efectivo y los activos líquidos disponibles para financiar el ciclo operativo de la empresa, que abarca desde la compra de materias primas hasta la venta de productos terminados y la recuperación de los pagos (Peñaloza Palomeque, 2008).

Tabla 33.
Costo de Trabajo Neto (CTN)

Activo Corriente	\$	20,516.08
Inventario inicial	\$	5,000.00
Marketing - Publicidad	\$	1,950.00
Sueldos	\$	13,566.08
Pasivo Corriente	\$	2,000.00
Proveedores	\$	2,000.00
CTN (AC - PC)	\$	18,516.08

Elaboración: Los autores

Activos fijos: son aquellos recursos duraderos y tangibles que una empresa o entidad posee y utiliza en sus operaciones comerciales con el propósito de generar ingresos a lo largo de un período prolongado (Chong et al., n.d.)

Tabla 34.
Activos Fijos

Activos Fijos	Valor
Maquinaria y Equipo	\$ 9,075.00
Vehículo	\$ 14,500.00
Muebles y Enseres	\$ 3,500.00
Equipo de computacion	\$ 900.00
TOTAL	\$ 27,975.00

Elaboración: Los autores

El costo total de los activos fijos, junto con el capital de trabajo neto, resulta en una inversión total de \$45.324.68. La empresa ha decidido financiar esta inversión utilizando tanto capital propio como una deuda que se contratará con el Banco Pichincha.

Tabla 35.
Costo total de Activos Fijos

Inversión Inicial		
Activos Fijos	\$	27,975.00
Capital neto de trabajo	\$	18,516.08
Total	\$	46,491.08

Elaboración: Los autores

Financiamiento: El financiamiento para el proyecto se realizará principalmente a través de un préstamo comercial con el Banco Pichincha, el cual cubrirá el 75% del monto total. El préstamo comercial tendrá una tasa de interés del 11.83% y un plazo de 4 años. La diferencia restante será cubierta mediante financiamiento propio por parte del dueño de la empresa.

Tabla 36.
Amortización.

N	Capital	Intereses	Cuota	Saldo
				\$ 34,868.31
1	\$ 8,717.08	\$ 4,124.92	\$ 12,842.00	\$ 26,151.23
2	\$ 8,717.08	\$ 3,093.69	\$ 11,870.77	\$ 17,434.16
3	\$ 8,717.08	\$ 2,062.46	\$ 10,779.54	\$ 8,717.08
4	\$ 8,717.08	\$ 1,031.23	\$ 9,748.36	\$ -
	\$ 34,868.31	\$ 10,312.30	\$ 45,180.61	\$ -

Elaboración: Los autores

9.4.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Se proyectó el flujo de efectivo considerando los tres escenarios actualmente en análisis. Para llevar a cabo esta proyección, se empleó como punto de partida el año base 2021. A partir de este punto, se realizaron las proyecciones de ventas y costos de acuerdo con las políticas específicas de cada uno de los escenarios que se están evaluando.

Tabla 37.
Escenario Base.

Estado de Resultados						
Caso: Base						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40,260.25	\$ 44,286.28	\$ 48,714.90	\$ 53,586.39	\$ 58,945.03	\$ 64,839.54
(-) Costo de Ventas	\$ 28,032.23	\$ 29,013.43	\$ 29,997.30	\$ 30,983.89	\$ 31,973.26	\$ 33,395.94
Nomina Operarios	\$ 13,566.08	\$ 14,413.96	\$ 15,261.84	\$ 16,109.72	\$ 16,957.60	\$ 17,705.48
Materia Prima	\$ 6,126.15	\$ 6,248.67	\$ 6,373.65	\$ 6,501.12	\$ 6,631.14	\$ 7,294.26
Gastos de Agua y Luz	\$ 540.00	\$ 550.80	\$ 561.82	\$ 573.05	\$ 584.51	\$ 596.20
Arriendo	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12,228.02	\$ 15,272.84	\$ 18,717.60	\$ 22,602.50	\$ 26,971.78	\$ 31,443.59
(-) Gastos Administrativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
Depreciacion equipo de computo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion Vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
(-) Gastos de Ventas	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,595.00	\$ 605.00	\$ 665.50	\$ 732.05
Presupuesto de Marketing-publicidad	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,595.00	\$ 605.00	\$ 665.50	\$ 732.05
Utilidad Operacional	\$ 5,220.52	\$ 6,315.34	\$ 10,115.10	\$ 15,290.00	\$ 19,598.78	\$ 24,004.04
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Concesión de préstamo	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 2,190.42	\$ 7,021.41	\$ 13,227.54	\$ 18,567.54	\$ 24,004.04
Flujo de Efectivo.						
Caso: Base						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Equipo de Cómputo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
depreciación maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
depreciación vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ -
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Flujo de Fondos Operativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 3,807.50
Pago de Préstamo (Capital)	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ -	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 2,190.42	\$ 7,021.41	\$ 13,227.54	\$ 18,567.54	\$ 24,004.04
Flujo de Fondos de Financiamiento	\$ 3,510.94	\$ 480.84	\$ 5,311.83	\$ 11,217.96	\$ 25,275.04	\$ 27,811.54

Elaboración: Los autores

Tabla 38.
Escenario Optimista.

Estado de Resultados						
Caso: Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40,260.25	\$ 48,312.30	\$ 57,974.76	\$ 69,569.71	\$ 83,483.65	\$ 100,180.39
(-) Costo de Ventas	\$ 28,032.23	\$ 29,024.23	\$ 30,019.55	\$ 31,018.27	\$ 32,020.47	\$ 33,456.73
Nomina Operarios	\$ 13,566.08	\$ 14,413.96	\$ 15,261.84	\$ 16,109.72	\$ 16,957.60	\$ 17,705.48
Materia Prima	\$ 6,126.15	\$ 6,248.67	\$ 6,373.65	\$ 6,501.12	\$ 6,631.14	\$ 7,294.26
Gastos de Agua y Luz	\$ 540.00	\$ 561.60	\$ 584.06	\$ 607.43	\$ 631.72	\$ 656.99
Arriendo	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12,228.02	\$ 19,288.07	\$ 27,955.21	\$ 38,551.44	\$ 51,463.19	\$ 66,723.65
(-) Gastos Administrativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
Depreciación equipo de computo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00			
Depreciación Vehículo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
(-) Gastos de Ventas	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,740.00	\$ 660.00	\$ 792.00	\$ 950.40
Presupuesto de Marketing-publicidad	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,740.00	\$ 660.00	\$ 792.00	\$ 950.40
Utilidad Operacional	\$ 5,220.52	\$ 10,330.57	\$ 19,207.71	\$ 31,183.94	\$ 43,963.69	\$ 59,065.75
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Concesión de préstamo	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 6,205.64	\$ 16,114.02	\$ 29,121.48	\$ 42,932.46	\$ 59,065.75
Flujo de Efectivo.						
Caso: Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Equipo de Cómputo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
depreciacion maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
depreciacion vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ -
Flujo de Fondos Operativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	
Pago de Préstamo (Capital)	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ -	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 6,205.64	\$ 16,114.02	\$ 29,121.48	\$ 42,932.46	\$ 59,065.75
Flujo de Fondos de Financiamiento	\$ 3,510.94	\$ 4,496.07	\$ 14,404.44	\$ 27,111.91	\$ 49,639.96	\$ 59,065.75

Elaboración: Los autores

Tabla 39.
Escenario Pesimista

Estado de Resultados						
Caso: Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40,260.25	\$ 42,273.26	\$ 44,386.93	\$ 46,606.27	\$ 48,936.59	\$ 51,383.41
(-) Costo de Ventas	\$ 28,032.23	\$ 29,191.82	\$ 30,366.78	\$ 31,557.87	\$ 32,765.90	\$ 33,891.72
Nomina Operarios	\$ 13,566.08	\$ 14,413.96	\$ 15,261.84	\$ 16,109.72	\$ 16,957.60	\$ 17,705.48
Materia Prima	\$ 6,126.15	\$ 6,432.46	\$ 6,754.08	\$ 7,091.79	\$ 7,446.38	\$ 7,818.69
Gastos de Agua y Luz	\$ 540.00	\$ 545.40	\$ 550.85	\$ 556.36	\$ 561.93	\$ 567.55
Arriendo	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12,228.02	\$ 13,081.44	\$ 14,020.15	\$ 15,048.40	\$ 16,170.68	\$ 17,491.70
(-) Gastos Administrativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
Depreciación equipo de computo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00			
Depreciación Vehículo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
(-) Gastos de Ventas	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,522.50	\$ 577.50	\$ 606.38	\$ 636.69
Presupuesto de Marketing-publicidad	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,522.50	\$ 577.50	\$ 606.38	\$ 636.69
Utilidad Operacional	\$ 5,220.52	\$ 4,123.94	\$ 5,490.15	\$ 7,763.40	\$ 8,856.81	\$ 10,147.50
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Concesión de préstamo	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ -0.98	\$ 2,396.46	\$ 5,700.94	\$ 7,825.58	\$ 10,147.50

Flujo de Efectivo.

Caso: Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Equipo de Cómputo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
depreciación maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
depreciación vehículo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ -
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	
Flujo de Fondos Operativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 907.50
Pago de Préstamo (Capital)	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ -	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ -0.98	\$ 2,396.46	\$ 5,700.94	\$ 7,825.58	\$ 10,147.50
Flujo de Fondos de Financiamiento	\$ 3,510.94	\$ -1,710.56	\$ 686.88	\$ 3,691.37	\$ 14,533.08	\$ 11,055.00

Elaboración: Los autores

Costo Capital promedio ponderado: como se mencionó anteriormente, el proyecto de expansión se financiará mediante una deuda de \$34,868.31 obtenida del Banco Pichincha, mientras que el valor restante será cubierto con recursos propios.

$$\text{Costo de la deuda} = 0.1183 \times (1-0.25)$$

$$= 0.0887$$

Modelo de precios de activos de capital (CAPM): se calcula utilizando la fórmula básica que relaciona el rendimiento esperado de un activo con varios parámetros clave, como la tasa de interés libre de riesgo, el rendimiento esperado del mercado y el coeficiente beta del activo (Gitman & Zutter, 2012).

Para el presente análisis, se utiliza el valor referencial del sector C2310, que corresponde a la fabricación de vidrio y productos de vidrio. En este sector, se ha observado un

rendimiento del 16.51% y una beta de 0.598, lo que resulta en un CAPM 7.52% (Orellana Osorio et al., 2022).

Costo de capital promedio ponderado (CCPP): se calcula multiplicando el costo de la deuda por la proporción de la deuda, y luego sumando el producto del costo de los recursos propios por su respectiva proporción. Este enfoque se basa en considerar tanto el financiamiento externo (deuda) como el financiamiento interno (recursos propios) y asignarle un peso proporcional a cada uno de acuerdo con su contribución al capital total de la empresa.

$$CCPP = 0.75 \times 0.0887 + 0.25 \times 0.0752$$

$$CCPP = 8.53 \%$$

9.4.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Escenario Base:

Análisis de Rentabilidad						
Caso: Base						
	8.53%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ -46,491.08	3,510.94	480.84	5,311.8	\$	\$	\$ 27,811.54
\$	\$	\$	3	11,217.96	25,275.04	
TIR	10.07%					
VAN	\$3,192.14					

Elaboración: Los autores

Escenario Optimista:

Análisis de Rentabilidad						
Caso: Optimista						
	8.53%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ -46,491.08	3,510.94	4,496.0	\$	\$	\$	\$ 59,065.75
\$	\$	7	14,404.44	27,111.91	49,639.96	
TIR	30.33%					
VAN	\$60,470.31					

Elaboración: Los autores

La conclusión a la que se llega tanto en el escenario base como en el Optimista, basados en el análisis llevado a cabo para evaluar la viabilidad de expandir la microempresa FINO, es que dicha expansión resulta rentable. Esto se debe a que tanto el Valor Actual Neto (VAN) es mayor que cero, como también la Tasa Interna de Retorno (TIR) supera la tasa de descuento utilizada en el análisis.

Escenario Pesimista:

Análisis de Rentabilidad						
Caso: Pesimista						
	8.53%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ -46,491.08	3,510.9	\$ -1,710.56	686.88	3,691.3	\$	\$ 11,055.00
\$	4	\$	\$	7	14,533.08	
TIR	-7.37%					
VAN	\$-25,096.00					

Elaboración: Los autores

La conclusión a la que se llega en el escenario Pesimista basados en el análisis llevado a cabo para evaluar la viabilidad de expandir la microempresa FINO, es que dicha expansión resulta no es rentable. Esto se debe a que tanto el Valor Actual Neto (VAN) es menor a cero, como también la Tasa Interna de Retorno (TIR) es menor a la tasa de descuento utilizada en el análisis.

9.4.6 Análisis de Sensibilidad

El análisis se llevó a cabo en el escenario base, donde se supuso un aumento del 1% en las ventas. En este escenario, el Valor Actual Neto (VAN) sigue siendo positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento, lo que indica la viabilidad del proyecto. Sin embargo, al disminuir el 1% en las ventas el VAN y TIR compromete la viabilidad del proyecto.

Tabla 40.
Incremento en ventas al 11%

Estado de Resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40,260.25	\$ 44,688.88	\$ 49,604.65	\$ 55,061.17	\$ 61,117.89	\$ 67,840.86
(-) Costo de Ventas	\$ 28,032.23	\$ 29,002.26	\$ 29,974.54	\$ 30,949.10	\$ 31,926.00	\$ 33,278.97
Nomina Operarios	\$ 13,566.08	\$ 14,413.96	\$ 15,261.84	\$ 16,109.72	\$ 16,957.60	\$ 17,705.48
Materia Prima	\$ 6,126.15	\$ 6,236.42	\$ 6,348.68	\$ 6,462.95	\$ 6,579.29	\$ 7,171.42
Gastos de Agua y Luz	\$ 540.00	\$ 551.88	\$ 564.02	\$ 576.43	\$ 589.11	\$ 602.07
Arriendo	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12,228.02	\$ 15,686.62	\$ 19,630.11	\$ 24,112.06	\$ 29,191.90	\$ 34,561.89
(-) Gastos Administrativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
Depreciacion equipo de computo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00			
Depreciacion Vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
(-) Gastos de Ventas	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,609.50	\$ 610.50	\$ 677.66	\$ 752.20
Presupuesto de Marketing-publicidad	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,609.50	\$ 610.50	\$ 677.66	\$ 752.20
Utilidad Operacional	\$ 5,220.52	\$ 6,729.12	\$ 11,013.11	\$ 16,794.06	\$ 21,806.74	\$ 27,102.19
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Concesión de préstamo	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 2,604.19	\$ 7,919.42	\$ 14,731.60	\$ 20,775.51	\$ 27,102.19
Flujo de Efectivo.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Equipo de Cómputo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
depreciacion maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
depreciacion vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ -
Flujo de Fondos Operativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	
Pago de Préstamo (Capital)	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ -	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 2,604.19	\$ 7,919.42	\$ 14,731.60	\$ 20,775.51	\$ 27,102.19
Flujo de Fondos de Financiamiento	\$ 3,510.94	\$ 894.62	\$ 6,209.85	\$ 12,722.02	\$ 27,483.01	\$ 27,102.19

Análisis de Rentabilidad

Caso: Base						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	8.53%					
\$ -46,491.08	3,510.94	894.62	6,209.8	\$	\$	\$ 27,102.19
\$	\$	\$	5	12,722.02	27,483.01	
TIR	11.57%					
VAN	\$6,362.02					

Tabla 41.
Disminución de las ventas al 9%.

Estado de Resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40,260.25	\$ 43,883.67	\$ 47,833.20	\$ 52,138.19	\$ 56,830.63	\$ 61,945.39
(-) Costo de Ventas	\$ 28,032.23	\$ 29,000.10	\$ 29,970.13	\$ 30,942.36	\$ 31,916.83	\$ 33,267.28
Nomina Operarios	\$ 13,566.08	\$ 14,413.96	\$ 15,261.84	\$ 16,109.72	\$ 16,957.60	\$ 17,705.48
Materia Prima	\$ 6,126.15	\$ 6,236.42	\$ 6,348.68	\$ 6,462.95	\$ 6,579.29	\$ 7,171.42
Gastos de Agua y Luz	\$ 540.00	\$ 549.72	\$ 559.61	\$ 569.69	\$ 579.94	\$ 590.38
Arriendo	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12,228.02	\$ 14,883.57	\$ 17,863.07	\$ 21,195.83	\$ 24,913.80	\$ 28,678.10
(-) Gastos Administrativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
Depreciacion equipo de computo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion Vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
(-) Gastos de Ventas	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,580.50	\$ 599.50	\$ 653.46	\$ 712.27
Presupuesto de Marketing-publicidad	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 1,580.50	\$ 599.50	\$ 653.46	\$ 712.27
Utilidad Operacional	\$ 5,220.52	\$ 5,926.07	\$ 9,275.07	\$ 13,888.83	\$ 17,552.84	\$ 21,258.33
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Concesión de préstamo	\$ -	\$ 4,124.92	\$ 3,093.69	\$ 2,062.46	\$ 1,031.23	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 1,801.15	\$ 6,181.38	\$ 11,826.37	\$ 16,521.61	\$ 21,258.33
Flujo de Efectivo.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Equipo de Cómputo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -
depreciacion maquinaria y equipo	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50	\$ 907.50
depreciacion vehiculo	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ -
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Flujo de Fondos Operativos	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 7,007.50	\$ 6,707.50	\$ 6,707.50	\$ 3,807.50
Pago de Préstamo (Capital)	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ 8,717.08	\$ -	\$ -
Utilidad Retenida	\$ 5,220.52	\$ 1,801.15	\$ 6,181.38	\$ 11,826.37	\$ 16,521.61	\$ 21,258.33
Flujo de Fondos de Financiamiento	\$ 3,510.94	\$ 91.57	\$ 4,471.80	\$ 9,816.79	\$ 23,229.11	\$ 25,065.83

Análisis de Rentabilidad

Caso: Base

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		8.53%				
\$ -46,491.08	3,510.94	91.57	4,471.80	9,816.7	\$	\$ 25,065.83
\$	\$	\$	\$	9	23,229.11	
TIR	7.61%					
VAN	\$-1,843.79					

10 Conclusiones

En el presente estudio, se ha abordado el análisis de la viabilidad de la expansión operacional de la microempresa FINO en la provincia del Azuay. Con el fin de alcanzar este objetivo general se desarrollaron una serie de objetivos específicos que permitieron profundizar en distintos aspectos clave relacionados con la empresa y su entorno. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación y el análisis realizado.

Al analizar la empresa FINO tanto interna como externamente, se ha señalado desafíos y oportunidades que impactan su funcionamiento y crecimiento. La falta de metas claras y dirección en su planificación estratégica afecta el control y enfoque. Las limitaciones en producción y operaciones debido a la demanda puntual, así como la ausencia de documentación en el aseguramiento de calidad y la carencia de registros completos en la contabilidad, son evidentes. En términos de comercialización, la presencia en línea y el uso de redes sociales son limitados.

Este análisis brinda una visión integral de FINO y permitió identificar áreas de mejora para las cuales se desarrollaron estrategias, que, al implementarse pueden marcar un cambio significativo para la empresa.

Adicionalmente, el estudio de mercado realizado revela que, aunque la marca FINO no es ampliamente conocida, aquellos que la conocen tienden a tener una percepción positiva y han mostrado una tasa de conversión prometedora. Sin embargo, se puede mejorar el reconocimiento de marca.

Estos resultados también identifican áreas de mejora, como la diversificación de productos, la satisfacción con el contenido de redes sociales y la atención al cliente. Estas áreas presentan oportunidades para mejorar y aplicar las estrategias desarrolladas, las cuales, pueden aportar para incrementar la satisfacción general del cliente y la percepción de la marca.

Respecto al plan financiero, se puede afirmar que la expansión de la microempresa FINO es viable. Esto se basa en un incremento proyectado de las ventas del 10%, la adquisición de maquinaria necesaria y una inversión estratégica en el departamento de marketing. Estas acciones combinadas nos permiten concluir que es el camino correcto para lograr el crecimiento sostenible.

Finalmente, se desarrolló una propuesta de modelo piloto específicamente para la expansión de FINO. Este modelo se ajusta a la realidad y recursos de la empresa, ofreciendo un enfoque pragmático y alcanzable para llevar a cabo la expansión de operaciones de manera efectiva.

En conclusión, a través de los análisis e investigaciones realizadas, se responde a la pregunta de investigación planteada y se demuestra que es factible la expansión operacional para aumentar el nivel de crecimiento empresarial en la microempresa FINO. La empresa cuenta con bases sólidas que pueden ser aprovechadas, y el mercado presenta una receptividad favorable hacia su propuesta de valor. No obstante, se debe remarcar la importancia de una implementación cuidadosa y una gestión diligente para asegurar el éxito

de la expansión. Este estudio brinda un marco de referencia valioso para la toma de decisiones estratégicas en pro de la expansión de la microempresa FINO en la provincia del Azuay y sienta las bases para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión empresarial y la expansión de mercados.

11 Recomendaciones

Se han desarrollado algunas recomendaciones clave para continuar con el negocio y guiar a la microempresa FINO hacia un futuro de crecimiento y éxito sostenible.

Es fundamental que FINO establezca metas claras y una estrategia de negocio bien definida. Esto ayudará a enfocar los esfuerzos y recursos hacia objetivos concretos, mejorando así el control y la dirección de la empresa.

Para satisfacer la demanda creciente, se recomienda invertir en la mejora de los procesos de producción y en la implementación de sistemas de aseguramiento de calidad. Esto garantizará la consistencia en la calidad de los productos y la eficiencia en la producción.

Para ayudar a evaluar el desempeño financiero de la empresa, se recomienda mantener registros financieros completos y precisos para así tomar decisiones informadas y cumplir con las obligaciones fiscales y legales.

Se recomienda establecer una comunicación efectiva dentro de la empresa y con los clientes. Además, se debe monitorear de cerca el desempeño y los resultados para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Dado el limitado uso de las redes sociales, se recomienda invertir en estrategias de marketing digital para aumentar su visibilidad en internet, actualizando regularmente sus redes sociales y página web.

La propuesta del modelo piloto para la expansión es adecuada, por lo que se debe proceder con su implementación cuidadosa, evaluando constantemente su desempeño y ajustándolo según sea necesario.

Referencias

- Aguilar-Guijarro, C., Gutiérrez-Jaramillo, N., & Marcillo-Cedeño, C. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87–106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Aillón Valverde, O. E., Daza Bernal, J. A., & Pantoja Terán, J. L. (2020). DESARROLLO EMPRESARIAL, GESTIÓN AMBIENTAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO DE SUCRE. *Investigación y Negocios*, 13(21), 77–85. <https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.84>
- Albuja, D., & Sandoval, D. (2020). Sistemas de gestión y su importancia para el desarrollo sostenible. *INGENIO*, 3(2), 42–54. <https://doi.org/10.29166/ingenio.v3i2.2720>
- Anampi Atapaucar, C. del R., Aguilar Calero, E. N., Costilla Castillo, P. C., & Bohórquez Flores, M. C. (2018). Gestión ambiental en las organizaciones: análisis desde los costos ambientales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).
- Araya-Pizarro, S. C., & Araya Pizarro, C. R. (2020). Importancia de la certificación de calidad en la decisión de compra de productos agroalimentarios artesanales. *INNOVADOR*, 30(77), 53–62. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Arellano-Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de Las Ciencias*, 3, 72–83.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 8,4% en el segundo trimestre de 2021*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed). PEARSON EDUCACIÓN.
- Blum Luna, S. Y., & Villalva Olivares, C. P. (2019). “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA CREAR UN TALLER DE ENSAMBLAJE Y MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS.” UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Bravo Cobeña, C., Valdivieso Guerra, P., & Arregui Pozo, R. (2018). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE PORTOVIEJO. *Revista ECA Sinergia.*, 9(2), 45–54.
- Briones Solórzano, K. G., & Márquez Salazar, L. E. (2020). *PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EXPANSIÓN*. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Bustos Flores, C. (2009). La Producción Artesanal. *Visión Gerencial*, 1, 37–52.
- Calderón, Á., Dini, M., & Stumpo, G. (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. In *Revista Publicando ISSN 1390 - 9304* (Vol. 8, Issue 31).

Cámara de Industrias. (2020). *IND*. 6–18.

Camino, M. S., Armijos, Y. M., Parrales, G. K., & Herrero, P. L. (2020). Estudios Sectoriales La Eficiencia de las Empresas Manufactureras en el Ecuador 2013-2018. *Dirección Nacional de Investigación y Estudios de La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros Del Ecuador*, 1–21. file:///C:/Users/DELL/Downloads/investigacion científica/Planteamiento del problema/la eficiencia de las empresas manufactureras en ecuador 2020.pdf

Camino, S., Bermudez, N., & Avilés, P. (2018). Análisis Sectorial: Panorama de la Inversión Empresarial en el Ecuador 2013-2017. *X-Pedientes Económicos*, 2(2), 79–102. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>

Canet Giner, M. T., Redondo Cano, A., Escribá Carda, N., Balbastre Benavent, F., Revuelto Taboada, L., & Saorín Iborra, M. del C. (2019). Prácticas de Recursos Humanos y Comportamiento Intraemprendedor: La Influencia del género en esta sección. *TEC EMPRESARIAL*, 14(1), 12–25.

Carbal, A. E., García, M. D., & Álvarez, Y. (2020). Sistema de gestión ambiental para pymes industriales Environmental Management System For Industrial SME. *Revista Espacios*, 41(24). <https://www.revistaespacios.com>

Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021a). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021b). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(1315–9518), 302–314.

Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERA-CONTABLES. *Revista FAECOSAPIENS*, 4(2), 82–92.

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES: Vol. Novena edición* (McGRAW-HILL, Ed.).

Chillogalli, L. M. (2021). *Impacto del Sector Artesanal en el desarrollo local de la parroquia San Sebastián de Sigsig en la última década*. Universidad Politécnica Salesiana.

Chong, E., del Castillo, E., Pipoli, G., & Rivero, E. (n.d.). *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia* (1ra Edición). Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Coss Bu, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyeyots de inversión* (2da edición). Limusa.

Días Flores, M., Escalona Franco, M., Castro Ricalde, D., Leon Garduño, A., & Ramirez Apaez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. TRILLAS.

Díaz, M. E. (2021). Propuesta de alternativas que permitan mejorar los índices de satisfacción de servicio al cliente en un Banco. In *Colombia: Centro de Recursos para el aprendizaje y la investigación*.

- Dirección de Estudios Económicos y Comerciales. (2021). *CIFRAS DE INDUSTRIAS*.
- Diz Cruz, E. (2022). *Gerencia de riego empresarial: Vol. 1a Edición* (Ediciones de la U).
- Dumrauf, G. L. (2010). Finanzas Corporativas : un enfoque latinoamericano. In *Alfaomega* (Segunda).
- Erráez, J. P. (2005). El proceso inflacionario en el Ecuador: un análisis de sus determinantes con modelos Arima y Vectores autorregresivos. *Cuestiones Económicas*, 21(3), 47–95.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES*.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategias de Marketing* (Quinta). <http://books.google.com/books?id=02TcdnCCaKwC&pgis=1>
- Foronda, F. J. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. Universidad de Antioquia.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS*, 18(3), 381–398.
- García-García JA, Reding-Bernal A, & López-Alvarenga JC. (2013). *Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica*. Inv Ed Med.
- Garzón, N., Kulfas, M., Palacios, J. C., & Tamayo, D. (n.d.). *Evolución del sector manufacturero Ecuatoriano 2010 - 2013* (1).
- Gil-Rodríguez, A., Miriam Pell-del Río, S., & Valdés-Santiago, D. (2022). Guía metodológica para la gestión ambiental: una propuesta cubana. *Superior (Online)*, 39(2). <http://orcid.org/0000-0001-6085-8605><http://orcid.org/0000-0003-3124-7981><http://orcid.org/0000-0001-9138-9792>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera. In *PEARSON EDUCACIÓN* (Decimosegu). <https://doi.org/10:0-8400-5444-0>
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación Instituciones para la gente Hacia la consolidación de una cultura innovadora*. www.iadb.org
- Hernández, P., Ramírez, ;, Gabriel, Pérez, ;, Renato, Molina, & Nataly. (2019, July 1). Financiamiento de los microempresarios del Centro Comercial Popular El Salto, Latacunga, Ecuador. *ESPACIOS*, 26.

- INEC. (2010). Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, 28.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0). *Unidad de Análisis de Síntesis*, 44. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU4.0.pdf>
- INEC. (2021). *Producción de la Industria Manufacturera*.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO*.
www.lexis.com.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010a). Fascículo Provincial Azuay. *Equipo de Comunicación y Análisis Del Censo de Población y Vivienda*. INEC., 1(1), 8.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010b). Fascículo Provincial Azuay. *Equipo de Comunicación y Análisis Del Censo de Población y Vivienda*. INEC., 1(1), 8.
- Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO BIODEGRADABLES DE ASEO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA QUIBISA. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399–406.
- Jácome, Hugo. (n.d.). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*.
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 35–57.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Kotler, P., & Armostrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuar). Pearson.
- Lawrence, J. (2007). *Principios de administración financiera* (P. EDUCACIÓN, Ed.; Decimo pri).
- Lemus, J. A. L., & de la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- León Castellanos, C. L. (2018). *Plan de Negocio para el Fortalecimiento y Expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Leyva Buchelli, V. L., & Luicho Ramirez, M. N. (2019). "INCIDENCIA DEL USO DEL VALOR PRESENTE NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS DECISIONES DE CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA APERTURA DE NUEVO

LOCAL DE LA EMPRESA MAJO SAC, CAJAMARCA, PERIODO 2018 – 2025.”

Universidad privada del norte.

Manguzzato, M. (1991). *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management* (A. España, Ed.).

Manrique Nugent, M. A. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

María, P. :, Fernández, T. A., Ríos, J. T., Octavio, J., & García, D. (2021, June 1). HÁBITOS DE CONSUMO MODIFICADOS DURANTE LA PANDEMIA HÁBITOS DE CONSUMO MODIFICADOS DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19 ANÁLISIS. *Realidad Empresarial*. <https://doi.org/10.51378/reuca.v0i11.6171>

Marisol Chillogalli, L. (n.d.). *IMPACTO DEL SECTOR ARTESANAL EN EL DESARROLLO LOCAL DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIAN DE SIGSIG EN LA ULTIMA DECADA.*

Martínez, R., & Fernández, A. (1991). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales*. 1–59.

Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225–242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>

Mayorga Bonilla, D. (2018). “*PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL PARA OSAKA SPA EN BAÑOS DE AGUA SANTA.*” <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2483/1/76761.pdf>

Ministerio de Producción, C. E. I. y P. (n.d.-a). *Artesanos ya pueden acceder a categorización para aplicar a tarifa del 0% IVA en ventas*. Retrieved March 5, 2023, from <https://www.produccion.gob.ec/artesanos-ya-pueden-acceder-a-categorizacion-para-aplicar-a-tarifa-del-0-iva-en-ventas/>

Ministerio de Producción, C. E. I. y P. (n.d.-b). *El Gobierno Nacional promueve la reactivación del trabajo artesanal.*

Ministerio de Producción, C. E. I. y P. (2019). *Gobierno ratifica su compromiso con el artesano ecuatoriano*. <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-ratifica-su-compromiso-con-el-artesano-ecuatoriano/>

Ministerio del Ambiente. (n.d.). *ESTUDIO DE POTENCIALES IMPACTOS.*

MIPRO. (2020). *Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca*. 1–1.

Monferrer, D. (2013). Fundamentos del Marketing. In *España: Universitat Jaume*. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74> (Primera Ed). <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Montes de Oca Sánchez, J. E., & Pulla Ochoa, C. A. (2019). La gestión administrativa y su incidencia en la productividad de las microempresas ecuatorianas. Caso de estudio

taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 103, 1–14.

Moreno-Cevallos, J. R., & Dueñas-Holguín, B. L. (2017). Sistemas de información empresarial la información como recurso estratégico. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 141–154.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación: Vol. 2da edición*. Limusa Noriega Editores.

Ochoa, C. (2015). *Muestreo por conveniencia*. Netquest.
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Orellana Osorio, I., Pinos Luzuriaga, L., Cevallos Rodríguez, E., Reyes Clavijo, M., & Tonon Ordóñez, L. (2022). *Riesgo de mercado e insolvencia del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos del Ecuador - Periodo 2009 - 2019*.

Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos*, 10(20), 233–247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>

Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño Diego Alejandro. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo* (Tercera). Universidad externado de Colombia.

Ortiz-Díaz, M. I. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo Del Conocimiento*, 2(4), 188. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i4.214>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227–232.

Paredes Balladares, E. M. (2010). Modelo de Gestión de Producción y su incidencia en las Ventas de la Empresa La Raíz del Jeans del Cantón Pelileo. *Universidad Técnica De Ambato*, 1, 152.

Parra Barrios, A. (2018). Un acercamiento al costo de capital de la empresa: naturaleza y aplicación en las decisiones financieras. *CONTEXTO*, 7, 5–22.

Peñaloza Palomeque, M. (2008). ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. *PERSPECTIVAS*, 21, 161–172.

Posada, J. (2001). *Metodología de la Investigación* (Vol. 58). Bib. Orton IICA/CATIE.

Reasco Gavilanes, S., Acosta Roby, M. G., GaiborGaibor, J. Y., & Encalada Tenorio, G. (2018). CUELLOS DE BOTELLA Y RECURSOS RESTRINGIDOS POR LA CAPACIDAD EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*, 2254–7630.

Render, B., & Heizer, J. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7ma Edición). Pearson Educación.

- Rigail Cedeño, A., & Jurado Vinueza, E. (2016). El Flujo De Caja Libre, Operativo y del Accionista, Los Elementos Creadores De Valor, los value Drivers o inductores de valor corporativos. *INNOVA Research Journal*, 1(3), 21–75.
- Rivas, R. D. (2018). La artesanía: patrimonio e identidad cultural. *Revista de Museología "Kóot,"* 9, 80–96. <https://doi.org/10.5377/koot.v0i9.5908>
- Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Informacion Tecnologica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Rojas, F. L. (2013). "Propuesta Técnica Del Proceso De Laminado Manual En Plástico Reforzado Con Fibra De Vidrio (Prfv) En La Fabricación De Elementos Utilitarios." 26–29. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/585>
- Saavedra García, M. L. (2012a). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestion*, 33(2), 93–124.
- Saavedra García, M. L. (2012b). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestion*, 33(2), 93–124.
- Salas Narváez, L. C., Acosta Véliz, M. M., & Cercado Jimenez, M. E. (2018). Importancia del Marketing de Atracción 2.0, en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Guayaquil (Ecuador). *Revista Espacios*, 39, 31.
- Salas-Arias, K. M., Madriz-Quirós, C. E., Sánchez-Brenes, O., Sánchez-Brenes, M., & Hernández-Granados, J. B. (2018). Factores que influyen en errores humanos en procesos de manufactura moderna. *Tecnología En Marcha*, 31–1, 22–34.
- Sánchez Henríquez, J., & Alvear Vega, S. (2018). PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE EMPRESAS CHILENAS. *Revista ENIAC Pesquisa*, 2, 161–181.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida*.
- Soledispa Rodríguez, X. E., Vásquez Chancay, C. E., & Chilán Regalado, M. L. (2021). La comercialización de artesanías como un medio de generación de ingresos: Caso Ccomerciantes de la parroquia la Pila del Cantón Montecristi. *Revista Publicando*, 8(31), 338–350. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2254>
- Solórzano Bonete, A. M., & Torres Morán, D. H. (2021). *La Administración Empírica y su influencia en el Crecimiento Empresarial de las microempresas comerciales del Cantón Milagro, periodo 2019-2021*. Universidad Estatal de Milagro.
- Sotomayor Berrones, S., Duarte Mera, D., & Guagua Guerrero, R. (2019). APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS EMPRESAS. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 9–16.
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Supercias*.

- Tobar, L. (2013). Competitividad de las microempresas en cuenca ecuador. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 6(7), 121–130.
- Tovar-Posso, M., & Muñoz-Martínez, I. T. (2018). Metodología para valoración financiera de PYMES colombianas utilizando flujos de efectivo. *Civilizar*, 18(35), 139–162.
<https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.2/a11>
- Tundidor Montes De Oca, L., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2018). Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Cofin*, 12(1), 88–110.
- Vera Herrera, M. A. (2018). *Análisis de factibilidad de la implementación de una tienda virtual para la expansión de una empresa de bisutería fina*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Villamar Mendoza, M. M. (2017). Educación no formal en busca del fortalecimiento de competencias profesionales en los artesanos del Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ECUADOR. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89–93.
- Yin, R. K. (2012). *Case study methods*. Pearson Internacional.
- Zamora Aguilar, M. G. (2018). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO GENERADOR DE UN CAMBIO SIGNIFICATIVO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA*, 10.

Anexos

Anexo A. Encuesta

Título de encuesta: Estudio de Mercado

Objetivo: Realizar una investigación de mercado en la provincia del Azuay para medir el nivel de aceptación de la empresa y conocer las necesidades de los clientes potenciales.

Finalidad: Aportar con información sobre los gustos y preferencias del mercado.

Sección 1 Información Básica del encuestado

1. Cantón:

Camilo Ponce Enríquez

Chordeleg

Cuenca

El Pan

Girón

Guachapala

Gualaceo

Nabón

Oña

Paute

Pucará

San Fernando

Santa Isabel

Sevilla de Oro

Sigsig

2. Sexo:

Masculino

Femenino

3. Edad:

20-35

35-45

45-55

55 en adelante

Sección 2: Clientes (Información general del mercado)

1. Usted conoce productos fabricados con fibra de vidrio

Descripción: Los productos a base de fibra de vidrio son resistentes al calor, flexibles, ligeros y estéticos.

Si

No

2. ¿Ha adquirido productos decorativos fabricados con fibra de vidrio?

Si

No

3. ¿Le gustaría adquirir productos decorativos fabricados con fibra de vidrio?

Si

No

4. ¿Por qué motivos compraría productos decorativos?

Para decorar el hogar

Para decorar otro tipo de espacio (oficina, bares, hoteles, etc)

Para regalo

Para negocio

Otra

5. ¿Qué considera importante al momento de comprar un artículo decorativo?

Material

Precio

Diseño

Asesoramiento personalizado

Otra

6. ¿Qué presupuesto usted destina mensualmente para artículo decorativo?

\$ 50 - \$ 100

\$ 101 - \$ 150

\$ 151 - \$ 200

\$ 200 en adelante

7. ¿Qué tan frecuentemente compra productos decorativos?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

8. ¿Qué tipo de productos decorativos en fibra de vidrio le gustaría adquirir?

Macetas

Lámparas

Mesas

Sillas

Lavadero

Piezas decorativas

Otra

9. ¿Cómo valora la variedad de productos decorativos elaborados con fibra de vidrio que hay en el mercado?

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

Sección 3 Información referente al conocimiento del usuario sobre la empresa

1. ¿Conoce usted la empresa FINO?

Si

No

Caso de Responder No, pasar a la última pregunta

2. ¿Ha adquirido productos de la empresa FINO?

Si

No

3. ¿Cómo se enteró de la empresa FINO?

Redes sociales

Radio

Internet

Televisión

Otra

4. ¿Es importante que la empresa cuente con un Showroom?

Si

No

5. Considera que la variedad de los productos de la empresa FINO es:

Muy baja

Baja

Media

Alta

Muy alta

6. ¿Está satisfecho con la atención al cliente que recibe?

Muy Insatisfecho

Insatisfecho

Indiferente

Satisfecho

Muy Satisfecho

7. ¿Qué tan satisfecho está con el producto entregado?

Muy Insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy Satisfecho

8. ¿Qué tan satisfecho está con la información y el contenido que la empresa ofrece en sus redes sociales?

Muy satisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

9. ¿Qué tan satisfecho está con el producto entregado?

Garantía

Servicio a domicilio

Asesoramiento personalizado

Compras en línea

Facilidades de pago

Otra

Anexo B. Entrevista a Gerente

Objetivo de la entrevista: es conocer si la empresa es viable. La entrevista aportará información respecto a los aspectos financieros, económicos, legales, de infraestructura y otros factores que permitan evaluar la viabilidad de la expansión y los riesgos involucrados. Esta información permitirá a la microempresa tomar decisiones informadas para planificar la expansión.

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la planeación estratégica de la empresa para el próximo año 2023?
2. ¿Cuáles son los procesos y estándares de calidad que emplea su empresa para garantizar la excelencia de sus productos?
3. ¿Cuál es el modelo financiero que la empresa emplea para garantizar una gestión eficiente de sus recursos financieros?
4. ¿Cómo ha abordado la empresa el desarrollo de sus recursos humanos?
5. ¿Qué medidas ambientales se implementan en la empresa para reducir el impacto negativo en el medio ambiente?
6. ¿Qué herramientas de sistemas de información ha implementado la compañía para optimizar los procesos de producción y ventas?

Anexo C. Entrevista a Empleados

Objetivo: Recopilar información sobre su rendimiento y su comodidad dentro de la empresa, para cuando exista la expansión, tener un clima laboral excelente

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de operaciones de la empresa?
2. ¿Qué habilidades técnicas ha desarrollado para mejorar la producción y operación de la empresa?
3. ¿Qué medidas ha implementado usted como trabajador a la empresa para optimizar la eficiencia de la producción y operación?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta en su trabajo?
5. ¿Qué tipo de estrategias ha implementado para mejorar el control de calidad y los tiempos de entrega?
6. ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en la producción y operación de la empresa?

Anexo D. Diagnóstico de la Empresa

Objetivo: Es evaluar la situación actual de la empresa, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así poder desarrollar un plan de acción para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Esta encuesta se la realizará al gerente, por ser la persona al mando y tener pleno conocimiento en todas las áreas a diagnosticar.

1. Planeación Estratégica

1.1 ¿La empresa FINO cuenta con una misión definida?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

1.2 ¿La empresa FINO cuenta con una visión definida?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

1.3 ¿La empresa FINO cuenta con valores corporativos?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

2. Producción y Operaciones

¿La empresa FINO cuenta con una planeación de producción?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

¿La empresa FINO cuenta con manejo de inventario?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

¿Es importante para la empresa optimizar los procesos de producción?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar de qué forma se busca la optimización de los procesos de producción.

¿Considera que el espacio destinado a la producción es adecuado?

Si

No

En el caso de responder No, mencionar por qué.

¿Considera que el espacio para almacenamiento es adecuado?

Si

No

En el caso de responder No, mencionar por qué.

3. Aseguramiento de calidad

¿Se cuenta con un proceso de verificación de calidad en la empresa FINO?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

4. Comercialización

¿Quiénes son los principales consumidores de la empresa FINO?

¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa FINO?

¿Cuál es la principal competencia de la empresa FINO?

¿La empresa FINO define estrategias para llegar a su mercado objetivo?

Si

No

En el caso de responder Si, mencionar cual es.

¿Qué diferencias hay entre la empresa FINO y sus competidores?

5. Contabilidad y Finanzas

¿Existe un balance General de los últimos 5 años?

Si

No

¿Existe un Flujo de Efectivo?

Si

No

¿Cuáles son las Formas de financiación?

Recursos propios

Apalancamiento Financiero

Financiación de capital (Inversores)

Otros. (Mencionar)

6. Recursos Humanos

¿Cuál es el proceso de inducción del nuevo personal?

¿Cuáles son los mecanismos de socialización de nuevos procesos implementados en la empresa FINO?

Como usted considera el índice de rotación de personal de la empresa FINO

Bajo

Medio

Alto

7. Gestión Ambiental

¿Considera que la empresa FINO es amigable con el medio ambiente?

Si

No

Mencionar el por qué

Los productos a base de fibra de vidrio, ¿Generan algún efecto negativo en el medio ambiente?

8. Sistema de información

Mencione los canales de comunicación que existen en la actualidad en la empresa FINO

¿Cuáles son los problemas actuales que los sistemas de información de la microempresa FINO han identificado?

Anexo E. Resultados de la encuesta al Gerente

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la planeación estratégica de la empresa para el próximo año 2023?
Expansión a otras ciudades del Azuay.
Expandir el taller de operaciones.
2. ¿Cuáles son los procesos y estándares de calidad que emplea su empresa para garantizar la excelencia de sus productos?
Diversificación de procesos.
Los productos no pueden tener ningún tipo de falla, se revisa producto por producto antes de ser entregados.
3. ¿Cuál es el modelo financiero que la empresa emplea para garantizar una gestión eficiente de sus recursos financieros?
El manejo de los recursos financieros se basa en reinvertir casi la totalidad de la utilidad que obtiene el taller mes a mes.
4. ¿Cómo ha abordado la empresa el desarrollo de sus recursos humanos?
El gerente se encarga del reclutamiento, selección y capacitación del personal.
5. ¿Qué medidas ambientales se implementan en la empresa para reducir el impacto negativo en el medio ambiente?
No se toma ninguna medida para reducir el impacto negativo al medio ambiente.
6. ¿Qué herramientas de sistemas de información ha implementado la compañía para optimizar los procesos de producción y ventas?
Se está buscando implementar un sistema contable para mejorar el sistema de facturación y control de la producción, pero actualmente no se usa ningún sistema de información.

Anexo F. Resultados de la encuesta a los Empleados

Encuesta Operario 1

Nombre: Efraín Quintanilla; CI: 0102723376

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de operaciones de la empresa?
6 años.
2. ¿Qué habilidades técnicas ha desarrollado para mejorar la producción y operación de la empresa?
Conocimiento pleno de cada material y herramienta.
3. ¿Qué medidas ha implementado usted como trabajador a la empresa para optimizar la eficiencia de la producción y operación?
Saber exactamente qué medidas usar de cada material para no generar desperdicios ni causar retrasos con los pedidos debido a fallas que se dan cuando no se usan los materiales de forma correcta
4. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta en su trabajo?
Cumplir con los tiempos de entrega, en ocasiones el trabajo se acumula en las fechas límites y es complicado sacar todo a tiempo.
5. ¿Qué tipo de estrategias ha implementado para mejorar el control de calidad y los tiempos de entrega?
No descuidarnos al inicio y hacerlo todo bien a la primera para no perder tiempo repitiendo trabajo.
6. ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en la producción y operación de la empresa?
El espacio en el que trabajamos, es muy pequeño y en ocasiones se han dañado productos porque no hay espacio para movilizarnos con libertad.

Anexo G. Encuesta Operario 2

Nombre: Kevin Morocho; CI: 01051161148

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de operaciones de la empresa?
2 años.
2. ¿Qué habilidades técnicas ha desarrollado para mejorar la producción y operación de la empresa?
Agilidad y precisión al momento de dar acabados.
3. ¿Qué medidas ha implementado usted como trabajador a la empresa para optimizar la eficiencia de la producción y operación?
Hacer las actividades rápido al inicio y darles precisión a los acabados.
4. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta en su trabajo?
Conocer bien todos los materiales con los que trabajamos, saber exactamente qué medidas usar para no dañar el material.
5. ¿Qué tipo de estrategias ha implementado para mejorar el control de calidad y los tiempos de entrega?
Tener precisión en los acabados para no repetirlos.
6. ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en la producción y operación de la empresa?

El espacio y como está distribuido el área de trabajo del taller.