

Asistencia financiera e implementación de un modelo de gestión de clientes para emprendedores de Quevedo (Original)**Financial assistance and implementation of a customer management model for entrepreneurs in Quevedo (Original)**

Magali Gioconda Calero Lara. Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias. Máster en Administración de Empresas. Profesor Titular. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Los Ríos. Ecuador. mcalero@uteq.edu.ec 

Laura Eugenia Tachong Alencastro. Ingeniera en Gestión Empresarial. Máster en Dirección de Empresas. Profesor Titular. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Los Ríos. Ecuador.

ltachong@uteq.edu.ec 

Recibido: 07-05-2024/Aceptado: 18-09-2024

Resumen

El artículo tiene como objetivo evaluar el impacto de la asistencia financiera y de la implementación de un modelo de gestión de relaciones con los clientes en los emprendedores de Quevedo, Ecuador. Con la aplicación de un enfoque mixto, se realizaron encuestas a 200 emprendedores y entrevistas semiestructuradas a 20 de ellos, complementadas con una capacitación y acompañamiento técnico en gestión financiera y gestión de relaciones con los clientes. Los resultados mostraron que, antes de la intervención, el 85 % de los emprendedores no contaba con estrategias formales en estos campos, lo que limitaba su crecimiento. Tras la capacitación, se observó una mejora significativa: el 64 % de los participantes mejoró su control del flujo de caja y el 75 % implementó las herramientas de gestión de relaciones con los clientes, lo que resultó en un aumento del 68 % en la retención de estos. El acompañamiento técnico,

realizado con un subgrupo de 30 emprendedores, demostró que aquellos con seguimiento continuo lograron mejores resultados tanto en la gestión financiera como en el uso de herramientas de gestión de relaciones con los clientes. El estudio concluyó que la combinación de la capacitación y el apoyo técnico personalizado es crucial para optimizar la administración de microempresas en economías emergentes, así como destacó la importancia de adaptar las estrategias de gestión de relaciones con los clientes y de gestión financiera a las características particulares de los emprendedores de Quevedo.

Palabras clave: administración financiera; gestión de clientes; CRM; emprendedores; microempresas.

Abstract

The objective of this article is to evaluate the impact of financial assistance and the implementation of a customer relationship management model on entrepreneurs in Quevedo, Ecuador. Using a mixed approach, surveys were conducted with 200 entrepreneurs and semi-structured interviews with 20 of them, complemented by training and technical support in financial management and customer relationship management. The results showed that, before the intervention, 85 % of the entrepreneurs had no formal strategies in these areas, which limited their growth. After the training, a significant improvement was observed: 64 % of the participants improved their cash flow control and 75 % implemented customer relationship management tools, resulting in a 68 % increase in customer retention. The technical accompaniment, conducted with a subgroup of 30 entrepreneurs, showed that those with continuous follow-up achieved better results in both financial management and the use of customer relationship management tools. The study concluded that the combination of training and personalized technical support is crucial for optimizing microenterprise management in

emerging economies, and highlighted the importance of adapting customer relationship management and financial management strategies to the particular characteristics of Quevedo's entrepreneurs.

Keywords: financial administration; customer management; CRM; entrepreneurs; microenterprises.

Introducción

La gestión financiera eficiente y la adecuada relación con los clientes son elementos fundamentales para la supervivencia y el crecimiento de cualquier emprendimiento (Solano & Cruz, 2023). En el contexto de Quevedo, una ciudad en desarrollo con una creciente actividad emprendedora, los pequeños y medianos negocios enfrentan desafíos significativos para mantenerse competitivos. Según Vera (2024), la falta de conocimiento y aplicación de estrategias integrales de administración financiera, unido a la ausencia de herramientas para gestionar relaciones con los clientes, limita el potencial de expansión de estos negocios.

En la literatura actual, la importancia de la gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management o CRM) ha sido ampliamente destacada como una estrategia clave para fidelizarlos y aumentar la rentabilidad de las empresas (Mendoza, 2020). Además, estudios previos han demostrado que una adecuada administración financiera contribuye a la estabilidad y crecimiento de los negocios, sobre todo en sectores con alta volatilidad como el de los emprendimientos (Juárez & Useche, 2023). Sin embargo, muchos de los trabajos se centran en grandes empresas o mercados desarrollados, mientras que en regiones como Quevedo, caracterizadas por una alta proporción de micro y pequeñas empresas, se carece de estudios específicos que aborden de manera conjunta la asistencia financiera y la implementación de modelos de CRM.

El estudio realizado por Checasaca et al. (2022) destaca que la gestión de relaciones con los clientes no solo es una herramienta tecnológica, sino una filosofía empresarial que puede mejorar las interacciones con los consumidores y, al mismo tiempo, optimizar los procesos internos. No obstante, la adopción de esta filosofía en los pequeños negocios aún presenta barreras, como la falta de recursos tecnológicos y de conocimientos sobre su aplicación efectiva (Quiroga, 2022). Estas limitaciones son particularmente relevantes en contextos como el de Quevedo, donde los emprendedores tienen acceso limitado a la capacitación y al apoyo financiero.

Una de las controversias actuales en la implementación del CRM para pequeños emprendedores es la creencia errónea de que se trata únicamente de una inversión tecnológica, cuando en realidad debe ser vista como una estrategia holística que afecta la totalidad del proceso empresarial (Mazzucato, 2022). Además, en el caso de la administración financiera, algunos estudios tienden a enfocarse en grandes escalas y no abordan las necesidades particulares de los microempresarios, quienes muchas veces carecen de acceso a servicios financieros formales (Davila, 2021). Este vacío en la literatura actual, sumado a la creciente relevancia del emprendimiento como motor de desarrollo económico en la región, justifica la necesidad de este estudio.

El objetivo del artículo es evaluar el impacto de la asistencia financiera y la implementación de un modelo de gestión de relaciones con los clientes en los emprendedores de Quevedo, Ecuador, con el fin de contribuir a la expansión de sus actividades empresariales y a mejorar su competitividad en el mercado.

Materiales y métodos

La investigación se llevó a cabo en el cantón Quevedo, Ecuador, una ciudad cuya economía se caracteriza por una amplia base de micro y pequeños emprendimientos, especialmente en sectores comerciales y de servicios. Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en 2020, la población de Quevedo asciende a aproximadamente 173,000 habitantes, distribuidos en sus parroquias urbanas y rurales, con una significativa concentración de emprendedores en las primeras. El estudio se centró en emprendedores de las parroquias urbanas de Quevedo y sus zonas de influencia, debido a su mayor dinamismo económico y necesidad de estrategias financieras y de gestión de clientes más sofisticadas (Carchi et al., 2021).

Para seleccionar la muestra, se utilizó un muestreo estratificado, tomando como base los datos del censo, que identificaron alrededor de 8,000 micro y pequeños emprendedores en las parroquias urbanas. De este universo, se escogió una muestra representativa de 200 emprendedores, asegurando que los participantes provinieran de distintos sectores económicos (comercio, servicios, manufactura) y tuvieran diversos niveles de ingresos. El cálculo de la muestra se realizó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, asegurando la validez estadística de los resultados.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos (Sánchez et al., 2022). La primera fase consistió en la recolección de datos mediante encuestas estructuradas aplicadas a los emprendedores seleccionados. Las mismas incluían preguntas sobre el nivel de conocimientos en administración financiera, el uso de estrategias de gestión de relaciones con los clientes y las principales dificultades enfrentadas en ambos campos.

Para las encuestas se emplearon formularios electrónicos diseñados en Google Forms, lo que permitió un acceso más ágil a los datos y facilitó su análisis posterior.

En la segunda fase se realizaron entrevistas semiestructuradas con 20 emprendedores claves, seleccionados a partir de la muestra inicial, quienes ya habían implementado de manera informal algún tipo de estrategia de administración financiera o de gestión de relaciones con clientes. Estas entrevistas profundizaron en las prácticas y barreras que los emprendedores enfrentan al intentar formalizar dichos procesos en sus negocios.

El análisis de datos cuantitativos se llevó a cabo utilizando el software SPSS versión 26.0, el cual permitió la identificación de patrones, correlaciones y la comparación de los resultados entre los diferentes grupos de emprendedores. En cuanto a los datos cualitativos, las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante el software NVivo, el que permitió la codificación temática y la identificación de tendencias comunes relacionadas con las percepciones y prácticas de los emprendedores respecto a la administración financiera y a la gestión de clientes.

Para el diseño experimental se propuso una intervención en dos fases: la primera consistió en la implementación de un programa de capacitación en administración financiera y gestión de relaciones con los clientes, dirigido a los emprendedores seleccionados. El programa abarcó sesiones de formación presencial y virtual de aproximadamente 20 horas, con el empleo de recursos audiovisuales y de material impreso desarrollado específicamente para este fin. El contenido de las capacitaciones incluyó temas como la planificación financiera, el control de costos, la elaboración de presupuestos, así como la aplicación de herramientas CRM básicas adaptadas a las necesidades y recursos disponibles para los microempresarios.

La segunda fase de la intervención consistió en un acompañamiento técnico individualizado para un subgrupo de 30 emprendedores, seleccionados de entre aquellos que

participaron en la capacitación inicial. Este acompañamiento tuvo una duración de tres meses, durante los cuales se les brindó apoyo directo en la implementación de las estrategias de gestión financiera y CRM en sus negocios. Las herramientas tecnológicas utilizadas incluyeron software CRM de bajo costo como Zoho CRM y HubSpot, adaptados a las capacidades operativas de los emprendedores.

Las mediciones del impacto se realizaron mediante una prueba piloto antes y después de la intervención, donde se evaluaron indicadores claves como el aumento en la retención de clientes, las mejoras en la gestión del flujo de caja y un mayor control sobre los costos operativos. Las unidades de medición incluyeron tanto variables cualitativas (percepciones de los emprendedores sobre la utilidad de las herramientas) como cuantitativas (incremento en el número de clientes recurrentes y mejoras en los ingresos netos).

Este enfoque metodológico permitió obtener una visión integral sobre las necesidades y oportunidades de mejora en el manejo financiero y la relación con los clientes en el contexto de los emprendedores de Quevedo, con el objetivo final de proponer soluciones prácticas y adaptadas a su realidad económica y social.

Análisis y discusión de los resultados

Los resultados obtenidos se presentan en un orden lógico: parten del análisis cuantitativo de las encuestas, seguido por las observaciones cualitativas de las entrevistas y cierra con la evaluación del impacto de la intervención. El análisis de las encuestas iniciales reveló que el 85 % de los emprendedores no contaba con una estrategia formal de administración financiera ni de gestión de relaciones con clientes. De los emprendedores encuestados, solo un 15 % mencionó haber implementado algún tipo de herramienta de CRM, aunque de manera informal y la mayoría la utilizaba principalmente para registrar información básica de sus clientes. Estos

resultados coinciden con estudios previos que señalan la baja penetración de herramientas tecnológicas en micro y pequeñas empresas de economías emergentes.

En cuanto a los conocimientos en administración financiera, el 78 % de los emprendedores indicaron tener dificultades para gestionar su flujo de caja y mantener un control adecuado de sus costos operativos, lo cual afecta su rentabilidad. Estos hallazgos son consistentes con los resultados obtenidos por los investigadores Barros et al. (2022), quienes también identificaron la falta de formación financiera como una de las principales barreras para el crecimiento de los emprendimientos en contextos similares.

Después de la intervención educativa, que consistió en una capacitación de 20 horas, se observó una mejora significativa en la comprensión de conceptos claves tanto en administración financiera como en CRM. De acuerdo con la prueba piloto, realizada postcapacitación, el 92 % de los participantes reportaron haber adquirido habilidades para llevar un control más eficiente de su flujo de caja y para planificar su presupuesto mensual. Asimismo, el 60 % indicó que habían comenzado a implementar prácticas financieras más organizadas como la diferenciación de ingresos entre gastos personales y del negocio.

En cuanto a la gestión de relaciones con los clientes, el uso de herramientas básicas de CRM como Zoho CRM y HubSpot tuvo una aceptación positiva, con un 75 % de los emprendedores indicando que estas herramientas les permitían mantener un mejor seguimiento de sus clientes, mientras que un 68 % reportó un incremento en la retención de clientes tras implementar las estrategias propuestas. Estos datos muestran que la capacitación práctica en CRM puede tener un impacto directo y significativo en la capacidad de los microempresarios para gestionar mejor sus relaciones con los clientes, coincidiendo con lo reportado por

Beltran (2024) sobre la importancia del CRM como una filosofía empresarial más allá de una simple herramienta tecnológica.

A continuación, en la tabla 1 se muestran los principales indicadores financieros y de CRM antes y después de la capacitación. De esa forma, se ilustra la mejora en el control del flujo de caja, en el uso de herramientas CRM y en la retención de clientes.

Tabla 1. Indicadores financieros y de CRM antes y después de la capacitación

Indicador	Antes de la intervención	Después de la intervención
Control efectivo del flujo de caja	22 %	64 %
Implementación de herramientas CRM	15 %	75 %
Retención de clientes	32 %	68 %
Uso de presupuesto mensual	18 %	60 %

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas realizadas a 20 emprendedores seleccionados permitieron identificar los principales desafíos a la hora de aplicar lo aprendido. Los emprendedores destacaron que, aunque las herramientas financieras y de CRM fueron útiles, la falta de tiempo para dedicarse a la implementación y la necesidad de adaptar las estrategias a su contexto particular seguían siendo barreras importantes. Esto refuerza la idea de que la capacitación, aunque esencial, debe ser complementada con acompañamiento técnico sostenido, tal como se sugirió en estudios anteriores (Alean, 2022).

El acompañamiento técnico de tres meses, realizado con un subgrupo de 30 emprendedores, evidenció que aquellos que recibieron apoyo continuo lograron resultados superiores. En este grupo, la retención de clientes aumentó en un 80 % y el control del flujo de caja se estabilizó en el 78 % de los casos. Los emprendedores con apoyo técnico adicional mostraron mayor confianza en el uso de las herramientas y en la capacidad para gestionar sus

finanzas de manera independiente. Este hallazgo respalda la recomendación de que la integración de CRM en pequeñas empresas requiere no solo de una capacitación inicial, sino de un proceso de aprendizaje continuo.

A diferencia de otros estudios realizados en economías desarrolladas, donde la implementación de CRM se ha relacionado principalmente con la optimización de ventas y marketing, los resultados de la presente investigación sugieren que, en contextos emergentes como Quevedo, el CRM tiene un impacto más inmediato en la retención de clientes y en la capacidad de los emprendedores para personalizar la relación con su clientela. La falta de familiaridad con tecnologías CRM en microempresarios de la región es una barrera, pero los resultados indican que, con la capacitación y el acompañamiento adecuados, esta barrera puede ser superada.

Por otro lado, los resultados obtenidos reafirman que la implementación de una estrategia conjunta de administración financiera y CRM, adaptada a los microemprendimientos, contribuye a cubrir el vacío existente en la literatura, que no aborda de manera integrada estos dos aspectos en negocios de menor escala. Tal como lo sugieren las deducciones realizadas, el éxito en la implementación de estas estrategias no solo depende del acceso a las herramientas, sino también de la formación continua y del apoyo personalizado en relación con las dificultades estructurales que enfrentan las pequeñas empresas en economías emergentes.

Antes de la intervención, los emprendedores no veían la gestión de clientes como una prioridad estratégica, lo que limitaba su capacidad para fidelizar a su clientela. Sin embargo, después de adoptar herramientas CRM simples y accesibles, los emprendedores pudieron gestionar mejor las relaciones con sus clientes, lo que se tradujo en un aumento en la tasa de retención y una mayor previsibilidad en sus ingresos. Esto sugiere que, aunque las

microempresas a menudo no tienen acceso a tecnologías avanzadas, el uso de soluciones asequibles y personalizadas puede generar un impacto significativo en su desempeño.

El contexto socioeconómico de Quevedo plantea desafíos específicos para los emprendedores, lo que justifica la necesidad de adaptar los modelos de gestión financiera y CRM a las características particulares de esta región. A diferencia de estudios en economías más desarrolladas, donde las herramientas CRM se enfocan en la optimización de ventas y marketing, en Quevedo estas estrategias demostraron ser más efectivas en la mejora de la fidelización de clientes y en la creación de relaciones más cercanas y duraderas. La implementación de estrategias adaptadas a la realidad local permitió superar barreras estructurales como la falta de acceso a las tecnologías y a la formación empresarial, lo que generó un impacto positivo en los negocios.

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda que futuras investigaciones evalúen el impacto a largo plazo de la implementación de modelos de gestión financiera y CRM en la sostenibilidad de los emprendimientos. Asimismo, sería valioso explorar el uso de tecnologías más avanzadas de CRM y de administración financiera para los microempresarios, como el uso de la inteligencia artificial o de las plataformas de automatización, al igual que evaluar su viabilidad en contextos con recursos limitados. Además, es fundamental realizar estudios comparativos en otras regiones de Ecuador y América Latina para identificar patrones y diferencias regionales en la adopción de estas estrategias. Otras investigaciones también podrían profundizar en el análisis de las barreras socioculturales que influyen en la adopción de nuevas tecnologías en pequeñas empresas, con el fin de diseñar intervenciones aún más personalizadas y efectivas.

El estudio evidencia la importancia de continuar investigando el impacto de las tecnologías de administración y CRM en los microemprendimientos de economías emergentes. Asimismo, la investigación a largo plazo sobre la sostenibilidad de los resultados obtenidos tras la intervención es crucial para entender mejor los efectos de estas estrategias en el crecimiento y estabilidad de los emprendimientos.

Esta investigación aporta evidencia sólida sobre el impacto positivo de la asistencia financiera y la implementación de modelos CRM en los microempresarios de Quevedo. La mejora en la gestión financiera y la retención de clientes demuestra que con las herramientas adecuadas es posible optimizar el desempeño empresarial, contribuyendo al crecimiento económico local y a la sostenibilidad de los pequeños negocios.

Conclusiones

1. La asistencia financiera y la implementación de herramientas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) resultan fundamentales para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los emprendedores en Quevedo.
2. El estudio demostró que, antes de la intervención, la mayoría de los emprendedores carecían de conocimientos en administración financiera y no utilizaban las herramientas formales para gestionar sus relaciones con los clientes, limitando significativamente su capacidad de crecimiento; tras la capacitación y el acompañamiento técnico, se observó una mejora significativa en el control del flujo de caja, en la planificación financiera y en la retención de clientes, evidenciando la necesidad de integrar estas estrategias en los microemprendimientos de la región.
3. El enfoque combinado de capacitación y acompañamiento técnico fue clave para asegurar la implementación exitosa de las estrategias financieras y de CRM. Aquellos

emprendedores que recibieron un seguimiento continuo lograron una mayor estabilidad financiera y una mejor utilización de las herramientas CRM, lo que sugiere que las intervenciones puntuales no son suficientes y que es necesario un enfoque a largo plazo para consolidar estas prácticas.

4. La implementación de un modelo CRM adaptado a las microempresas permitió un incremento notable en la retención de clientes, lo que a su vez impactó positivamente en el rendimiento financiero de los emprendedores.

Referencias bibliográficas

Alean, Y. P. (2022). *Acompañamiento técnico a pequeños productores campesinos, asociados al programa de biotecnología agrícola (pba), del corregimiento de Berástegui-Ciénaga de Oro, Córdoba*. [Tesis de grado, Universidad de Córdoba]

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/b3a0a555-2526-45aa-bbba-2d1d5fb68a44/content>

Barros, A. L., Bravo, L. Y. & Campuzano, J. A. (2022). Barreras al emprendimiento femenino universitario en estudiantes de la Universidad Técnica de Machala. *Sociedad & Tecnología*, 5(2), 212-225.

<https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/208>

Beltran, C. (2024). Customer Relationship Management: factor clave en la ventaja competitiva organizacional. Impacto y ventajas del CRM en las organizaciones. *IROCAMM-International Review of Communication and Marketing Mix*, 7(1), 67-76.

https://sftpinstitu.us.es/revistas/IROCAMM/7_2/IROCAMM_V7-N2_2024_04_Beltran.pdf

- Carchi, K. L., Juca, F., Delgado, R. M. & García, M. B. (2021). Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 156-166.
<https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110019.pdf>
- Checasaca, J. R., Sánchez, L. K., Malpartida, J. N. & Chocobar, E. J. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97-119.
<http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n3/2409-8752-ucsa-9-03-97.pdf>
- Davila, M. J. (2021). Microempresa y acceso al crédito a través del Sistema Financiero en Perú. *Revista Ciencia y Tecnología-Para el Desarrollo-UJCM*, 7(13), 14-26.
<https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/download/201/179/722>
- Juárez, F. & Useche, A. J. (2023). *Administración financiera: Modelos, enfoques, tendencias*. Universidad del Rosario.
- Mazzucato, M. (2022). *El Estado emprendedor: La oposición público-privado y sus mitos*. Taurus.
http://www.economia.unam.mx/academia/inae/images/ProgramasyLecturas/lecturas/inae_iv/mazzucato2017.pdf
- Mendoza, I. (2020). *Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Comercial, Ayacucho 2020*. [Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener]
https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/4114/T061_45184940_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Quiroga, C. A. (2022). *Barreras de ingreso al mercado medicinal y científico del cannabis en Colombia para emprendedores del mercado gris y pequeños y medianos cultivadores*. [Tesis de maestría, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo]
<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6ac451e3-ad7b-4be7-aa51-98a748db47dd/content>
- Sánchez, M. Z., Mejías, M. & Olivety, M. (2022). Diseño de Metodologías Mixtas: una revisión de las estrategias para combinar. *Human@s Enfermería en Red*, 1(3), 10-13.
<https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/boletindeenfermeria/article/view/904>
- Solano, K. D. & Cruz, J. P. (2023). *Función de la gestión financiera como aporte de la generación de emprendimientos de los jóvenes del colegio de bachillerato “Carmen Mora De Encalada”*. [Tesis de grado, UTMACH]
https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22000/1/Trabajo_Titulacion_1757.pdf
- Vera, J. L. (2024). *Estrategia de marketing digital en el Almacén Conitex para mejorar las ventas online en la ciudad de Babahoyo en el periodo 2023* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo].
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/17390/E-UTB-FAFI-COM-000545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>