



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA
AGENCIA DE FOMENTO EMPRESARIAL (AFE) PARA
EMPRENEDORES Y MICROEMPRESAS EN EL GUAYAS**

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del Título de:
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

Presentado por

**GRACE ELIZABETH ALVARADO URGILÉS
VIVIANA DEL CONSUELO IPERTI MERINO**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2008

AGRADECIMIENTOS:

A mi GRAN AMIGO, LADHU RAM JI, a quien agradezco profundamente por su INFINITO AMOR. A mis padres por su incondicional apoyo y entrega. Mil gracias.

Grace Alvarado

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y poner en mi camino a personas grandiosas que me quieren y siempre están conmigo apoyándome infinitamente como mis padres, mi esposo, mis suegros y mis mejores amigas.

Viviana Iperti

DEDICATORIA:

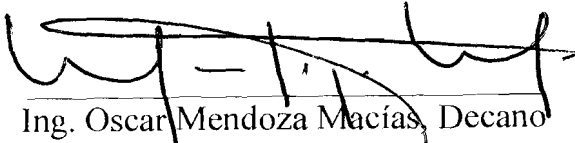
Dedico este trabajo primeramente a DIOS, y de manera MUY ESPECIAL a LADHU RAM JI, este proyecto es tuyo. A mis padres: FAUSTO e ISABEL; a mi hermana, ANA MARIA y a mi sobrinito, JUAN JOSÉ; quiénes son todos los seres que amo y llevo en mi corazón.

Grace Alvarado.

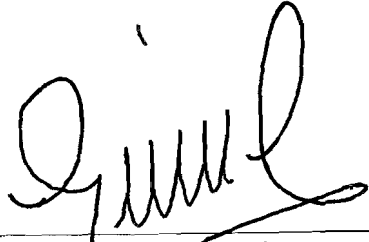
Dedico esta tesis a mis padres que con su amor, cariño y consejos me han ayudado a ser mejor persona y a saber sobrellevar los problemas durante toda mi carrera. A mi esposo por todo el apoyo y amor que me ha brindado y también por todos sus consejos de siempre seguir adelante y nunca dejarme caer.


Viviana Iperiti.

TRIBUNAL DE GRADO


Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano
Presidente


Econ. José Luis Costa Neumane
Director de tesis


Econ. José Víctor González
Vocal


Econ. Washington Macías Rendón
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.



Grace Alvarado



Viviana Iperiti

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	I
Dedicatoria	II
Declaración expresa	III
Tribunal de grado	IV
Introducción	10
<u>CAPÍTULO I</u>	14
1. ASPECTOS PRELIMINARES	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Justificación del proyecto	23
1.3. Definición del proyecto	26
1.4. Objetivos del proyecto	30
<u>CAPÍTULO II</u>	32
2. ESTUDIO DE MERCADO	32
2.1. Diseño del estudio del mercado, procesos de ejecución y recopilación de datos	32
2.2. Análisis de variables e información	37
2.3. Estudio de la demanda y los microempresarios potenciales	52
2.3.1. Impacto de la microempresa en la economía	54
2.3.2. La problemática de la microempresa	70
2.3.3. Características de los microempresarios	78
2.3.4. Políticas para el desarrollo de la microempresa	82
2.4. Conclusión del estudio de mercado	86
<u>CAPÍTULO III</u>	90
3. PLAN DE NEGOCIOS	90
3.1. definición estratégica de la empresa	90
3.1.1. Presentación de la empresa	90
3.1.2. Misión	92
3.1.3. Visión	92
3.1.4. Filosofía y valores organizacionales	92
3.1.5. Marco legal de la empresa	93
3.2. Análisis foda de la empresa	98
3.3. Aspectos operativos y administrativos de la empresa	100
3.4. Objetivos empresariales	105
3.5. Posicionamiento y diferenciación	105

3.6. Planes estratégicos de marketing	107
3.6.1. Servicios	107
3.6.2. Costo de los servicios	111
3.6.3. Comercialización de los servicios	115
3.6.4. Promoción y publicidad	120

CAPÍTULO IV **125**

4. PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS **125**

4.1. Niveles de inversión	125
4.2. Determinación del riesgo del proyecto y la tasa mínima	129
4.3. Presupuestos	131
4.4. Flujos proyectados, análisis de rentabilidad y recuperación de las inversiones	134
4.5. Punto de equilibrio	136
4.6. Análisis de sensibilidad	138

CAPÍTULO V **141**

5. CONSIDERACIONES SOCIALES **141**

5.1. Impacto social del proyecto	141
5.2. Analisis del flujo social del proyecto	148

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **151**

BIBLIOGRAFÍA **153**

ANEXOS **154**

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Cuestionario de entrevista
2. Resultados estadísticos
3. Activos fijos
4. Fuentes de financiamiento
5. Depreciación de activos fijos
6. Amortización de la deuda corto plazo
7. Amortización de la deuda largo plazo

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existe una paradoja en cuanto al desempleo, ya que existe una relación inversa entre el desempleo y la emigración, ya que la disminución de la tasa de desempleo del 9.30% respecto a 1999 (15%), no obedece a la capacidad de la economía a generar empleo productivo sino más bien a la fuga de mano de obra calificada y no calificada ecuatoriana. Esta situación se explica por una serie de factores estructurales, las dos últimas décadas el crecimiento económico ha sido nulo (volatilidad en los precios internacionales de los principales productos que se exportan, poca diversidad de productos de exportación y una deuda externa asfixiante que involucra a casi el 50% del presupuesto anual del Estado), a esto se suma en años recientes, la profundización de la crisis económica y social provocada por: El conflicto armado con el Perú en 1995; fenómenos naturales: como el estiaje que provocó un agudo déficit de energía eléctrica y el fenómeno del Niño que ocasionó pérdidas, según la CEPAL en el orden del 14.5% del PIB; inestabilidad de la política interna (cuatro cambios de gobierno en menos de cuatro años).

Se estima aproximadamente en dos millones de ecuatorianos quienes han emigrado en los últimos tres años, sobre todo a España y los Estados Unidos. Esto significa un 25% de la población viviendo en el extranjero. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, entre 1990 y 1999 USD \$ 4,214 millones han entrado al país por concepto de las remesas, en el año 2001 ingresaron al país USD \$1.415 millones. Pero este éxodo de ecuatorianos deja a muchos pueblos prácticamente sin población

masculina, de edades comprendidas entre los 20 y los 50 años, provocando unas circunstancias sociales y económicas muy delicadas. Por lo tanto, se vuelve prioritario buscar alternativas para detener ese flujo migratorio.

Un número significativo de migrantes son empresarios con capacidad para generar sus propios negocios. Las estadísticas oficiales de los Estados Unidos muestran que el 38% de los inmigrantes latinoamericanos en este país han podido establecer pequeñas empresas durante su primer año de residencia. En muchos casos, las personas que deciden abandonar Ecuador han perdido la fe en las oportunidades de su propio país. En general, los empresarios enfrentan dos problemas importantes: 1) los largos procesos administrativos y 2) la imposibilidad de acceder a recursos financieros.

La creación formal de una empresa suele llevar entre tres y cinco meses, pues es necesario seguir un proceso extremadamente burocrático y con un costo superior al esperado, situación que no ofrece un clima favorable de negocios e inversión. Con respecto al acceso a los créditos, el sistema financiero ha provocado problemas importantes en los últimos años y varias instituciones financieras han quebrado o fueron absorbidas por el Estado. Además, debido al alto riesgo y falta de garantía, las pequeñas y medianas empresas, suelen disponer de muy pocas oportunidades de acceder a financiamiento. Asimismo, no existen mecanismos eficaces para promocionar la inversión y la falta de información relevante para identificar oportunamente los sectores y productos susceptibles de percibir una inversión. A manera de ejemplo, Ecuador ocupa la posición No. 86 (entre 102 países seleccionados) en el Índice Global de Competitividad del World Economic Forum.

El empleo ya no es permanente en las empresas sino temporal y esto se ha debido a que muchos han considerado como la flexibilización de la legislación laboral es el medio para llegar a la competitividad y otros como un modelo que hay que abolir sin que esto permita una verdadera generación de empleo con políticas integrales que generen confianza al empleador y protección al trabajador sino mas bien una oportunidad para que el empleador contratara mano de obra barata sin ofrecer al

trabajador estabilidad laboral, todo esto mientras no se han creado oportunidades de crecimiento económico para los individuos dentro de un país con constante inestabilidad económica y política

Dentro de esto tenemos que sobre el 50%, según datos del INEC, de la población económicamente activa (PEA) está ubicada en el sector microempresarial, verdadero motor del desarrollo nacional. Este sector es identificado como sector “subempleado” o “informal”, lo que causa algunas confusiones y prejuicios hacia el sector más dinámico de la economía.

El sector microempresarial está compuesto por trabajadores que son dueños (cuenta propia), socios, trabajadores familiares y también trabajadores remunerados, razón por la cual, fácilmente supera el 50% de la población económicamente activa.

El sector microempresarial es un potencial que crece día a día y que necesita mucho apoyo y reconocimiento jurídico para evitar que siga siendo víctima de chulqueros y de personas inescrupulosas que les utilizan, es decir, este sector para un desarrollo sólido necesita capacitación, leyes justas y claras, capitales de inversión, créditos a muy bajo interés y plazos convenientes y la tecnología adecuada para implementar los negocios.

Dentro de este contexto se tiene que a partir de este proyecto de Apoyo a la MIPYMES a través de **Agencias de fomento empresarial** se busca incentivar la competitividad a nivel nacional a través de la concertación y trabajo conjunto entre las entidades del sector público, organismos privados, entes académicos, empresas y los diferentes gremios y cámaras de la producción, para hacer frente a los retos de la globalización y apertura de mercados.

La propuesta está orientada a combatir la pobreza mediante la mejora del entorno empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, con lo cual se contribuirá directamente a la creación de riqueza y al aumento del empleo sostenible. Se buscan por tanto promover las iniciativas de los empresarios, mejorar las condiciones para el

acceso a créditos y proveer servicios complementarios como acceso a tecnología, protección a los derechos de los consumidores, servicios empresariales entre los más destacados.

Mediante la ejecución de esta iniciativa se contribuirá al desarrollo de regiones más deprimidas de Ecuador. Se pretenderá apoyar la creación de empleo mediante el respaldo a la generación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas (PYME). Esto será posible gracias al establecimiento de una organización encargada de proporcionar servicios especializados a los empresarios locales y a los emprendedores, en especial a los grupos vulnerables (personas con discapacidad, jóvenes, desempleados, mujeres y jubilados).

En este marco se tiene que el Ecuador requiere promover y despertar el espíritu y los valores empresariales, impulsar el trabajo en todas las actividades que sean posibles y no necesariamente atrás de un escritorio. El trabajo debe reemplazar al empleo y la libertad financiera a la servidumbre. La gente no quiere limosnas o necesariamente un bono solidario, sino la dignidad del trabajo, con reglas claras, apoyo gremial y gubernamental y oportunidades de desarrollo.

CAPITULO I

1. Aspectos preliminares

1.1. Antecedentes

En el Ecuador existe una paradoja en cuanto al desempleo, es decir, hay una relación inversa entre el desempleo y la emigración, ya que la disminución de la tasa de desempleo del 9.30% respecto a 1999 (15%), no obedece a la capacidad de la economía a generar empleo productivo sino más bien a la fuga de mano de obra calificada y no calificada ecuatoriana. Esta situación se explica por una serie de factores estructurales, las dos últimas décadas el crecimiento económico ha sido nulo (volatilidad en los precios internacionales de los principales productos que se exportan, poca diversidad de productos de exportación y una deuda externa asfixiante que involucra a casi el 50% del presupuesto anual del Estado), a esto se suma en años recientes, la profundización de la crisis económica y social provocada por: El conflicto armado con el Perú en 1995; fenómenos naturales: como el estiaje que provocó un agudo déficit de energía eléctrica y el fenómeno del Niño que ocasionó pérdidas, según la CEPAL en el orden del 14.5% del PIB; inestabilidad de la política interna (cuatro cambios de gobierno en menos de cuatro años).

Se estima también que aproximadamente en dos millones de ecuatorianos quienes han emigrado en los últimos tres años, sobre todo a España y los Estados Unidos.

Esto significa un 25% de la población viviendo en el extranjero. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, entre 1990 y 1999 USD \$ 4,214 millones han entrado al país por concepto de las remesas, en el año 2001 ingresaron al país USD \$1.415 millones. Pero este éxodo de ecuatorianos deja a muchos pueblos prácticamente sin población masculina de edades comprendidas entre los 20 y los 50 años, provocando unas circunstancias sociales y económicas muy delicadas. Por lo tanto, se vuelve prioritario buscar alternativas para detener ese flujo migratorio.

Un número significativo de migrantes son empresarios con capacidad para generar sus propios negocios. Las estadísticas oficiales de los Estados Unidos muestran que el 38% de los inmigrantes latinoamericanos en este país han podido establecer pequeñas empresas durante su primer año de residencia. En muchos casos, las personas que deciden abandonar Ecuador han perdido la fe en las oportunidades de su propio país. En general, los empresarios enfrentan dos problemas importantes: 1) los largos procesos administrativos y 2) la imposibilidad de acceder a recursos financieros.

Considerando esto, en nuestro país se ha podido notar que la creación formal de una empresa suele llevar entre tres y cinco meses, pues es necesario seguir un proceso extremadamente burocrático y con un costo superior al esperado, situación que no ofrece un clima favorable de negocios e inversión. Con respecto al acceso a los créditos, el sistema financiero ha provocado problemas importantes en los últimos años y varias instituciones financieras han quebrado o fueron absorbidas por el Estado. Además, debido al alto riesgo y falta de garantía, las pequeñas y medianas empresas, suelen disponer de muy pocas oportunidades de acceder a financiamiento. Asimismo, no existen mecanismos eficaces para promocionar la inversión y la falta de información relevante para identificar oportunamente los sectores y productos susceptibles de percibir una inversión. A manera de ejemplo, Ecuador ocupa la posición No. 86 (entre 102 países seleccionados) en el Índice Global de Competitividad del World Economic Forum.

Así mismo ya no existe estabilidad laboral en las empresas sino que ahora los empleos son temporales y esto se ha debido a que muchos han considerado como la flexibilización de la legislación laboral es el medio para llegar a la competitividad y otros como un modelo que hay que abolir sin que esto permita una verdadera generación de empleo con políticas integrales que generen confianza al empleador y protección al trabajador sino mas bien una oportunidad para que el empleador contratara mano de obra barata sin ofrecer al trabajador estabilidad laboral, todo esto mientras no se han creado oportunidades de crecimiento económico para los individuos dentro de un país con constante inestabilidad económica y política

Dentro de esto tenemos que sobre el 50%, segun datos del INEC, de la población económicamente activa (PEA) está ubicada en el sector microempresarial, verdadero motor del desarrollo nacional. Este sector es identificado como sector “subempleado” o “informal”, lo que causa algunas confusiones y prejuicios hacia el sector más dinámico de la economía.

El sector microempresarial está compuesto por trabajadores que son dueños (cuenta propia), socios, trabajadores familiares y también trabajadores remunerados, razón por la cual, fácilmente supera el 50% de la población económicamente activa.

El sector microempresarial es un potencial que crece día a día y que necesita mucho apoyo y reconocimiento jurídico para evitar que siga siendo víctima de chulqueros y de personas inescrupulosas que les utilizan, es decir, este sector para un desarrollo solido necesita capacitación, leyes justas y claras, capitales de inversión, creditos a muy bajo interes y plazos convenientes y la tecnología adecuada para implementar los negocios.

Dentro de este contexto se tiene que a partir de este proyecto de Apoyo a la MIPYMES a través de **Agencias de Fomento Empresarial** se busca incentivar la competitividad a nivel nacional a través de la concertación y trabajo conjunto entre las entidades del sector público, organismos privados, entes académicos, empresas y

los diferentes gremios y cámaras de la producción, para hacer frente a los retos de la globalización y apertura de mercados.

Hay que notar que el Ecuador tiene una tradición de producción artesanal. Las primeras escuelas que se instalaron en nuestro territorio fueron de carácter artesanal. Se necesitó mano de obra para los obrajes y el Ecuador se especializó en elaborar paños, frazadas, jergas, sombreros y en general toda clase de tejidos. A finales del siglo XIX las primeras industrias se asentaron en la ciudad de Guayaquil. A mediados de los años 60,s del siglo XX la industria tomó cierto auge, debido al nuevo modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, es decir, disminuir el volumen de importaciones y generar una demanda de mano de obra. La mayor parte del empleo artesanal se ubicó en la rama textil, vestuario y cuero; luego le siguió la madera, metales y alimentos.

De igual manera la producción agrícola está restringida a pocos productos (monocultivo) y a vender los productos naturales como materia prima (café, cacao, banano, petróleo). Este hecho nos convierte en país pobre, sin mayor futuro, puesto que vendemos a precios ínfimos nuestra materia prima, y compramos procesados caros a todos los demás países.

La actividad artesanal y agrícola estuvo dividida en dos grandes grupos, de acuerdo a la utilización de tecnología. Los unos eran capaces de comprar maquinaria y aprovecharla; los otros no pudieron adquirir debido a la falta de capitales, conocimientos y habilidades. Por tanto, la maquinaria no alcanzó a ser utilizada por la mayoría de la población económicamente activa. Sin embargo, continúan como actividades de gran importancia para el país y aportan de una manera significativa al producto interno bruto.

Así dado esto se tiene que el marco referencial en el cual se identifica a la microempresa tradicional ecuatoriana y que se mantiene hasta la actualidad es el siguiente:

- escaso capital y mínima capacidad de ahorro;
- utilización intensiva de mano de obra y baja productividad;
- inaccesibilidad al crédito en el sistema financiero formal;
- ausencia de gestión empresarial; y,
- no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para poner valor agregado.

Si a esto añadimos una serie de problemas o dificultades que enfrenta las pequeñas empresas tradicional tales como:

- La definición de Pymes responde tanto a variables cuantitativas como cualitativas. Entre las cuantitativas está la calidad del personal o facturación. A su vez, entre las cualitativas tenemos el C.D.E. (Committee for Economic Development), el cual responde a puntos clave como: la administración independiente, el capital suministrado por los propietarios, tamaño relativamente pequeño dentro del sector en el que se desenvuelven y el área local de operaciones.
- Otra característica relevante es el número de obreros que laboran en dichas empresas; así, en las Pequeñas Empresas se encuentran entre 2 y 9 empleados y en las Medianas Empresas, de acuerdo a su actividad, su número varía entre 40 a 300 en el sector industrial, 100 en el comercial de servicios, 300 en el sector minero, 300 en el de transporte, 100 en el de servicios entre los más representativos.

En cuanto a ciertas características que en ocasiones resultan ser molestas en las Pequeñas y Medianas Empresas, se pueden señalar las siguientes:

Las características de las Pequeñas y Medianas Empresas están determinadas por ciertas variables y conceptos (toma de decisiones y procesos productivos cuidadosamente aplicados) que las definen, las mismas que nos permitirán conocer

las Pymes más a fondo, a tiempo que nos darán las pautas para solucionar problemas comunes que suelen presentarse.

En cuanto a ciertas características que en ocasiones resultan ser molestas en las Pequeñas y Medianas Empresas, se pueden señalar las siguientes:

- **COMPONENTE FAMILIAR.-** Un factor común en las Pymes, es que casi en su totalidad, éstas son empresas familiares; es decir, que la toma de decisiones va a depender de ellos, pudiéndose producir en ocasiones desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- **FALTA DE LIQUIDEZ.-** Desafortunadamente este es un problema que suele presentarse, por lo que dichas empresas recurren a solicitar préstamos o financiamiento por parte de organismos que apoyan su gestión.
- **POCO PRODUCTIVAS.-** Generalmente las Pymes son consideradas poco productivas, dada su falta de liquidez como se señaló en líneas anteriores.
- **RELACIÓN TAMAÑO PRODUCTIVIDAD.-** De acuerdo a estudios realizados con respecto a los niveles de oferta de las Pymes, se ha podido determinar que mientras mas pequeño sea el tamaño de la estructura de producción en una empresa, menor será la concentración y representatividad en sus resultados.
- **FALTA DE SOLVENCIA.-** Como se había indicado en líneas anteriores, la falta de liquidez, es no disponer de efectivo; en cambio, la falta de solvencia es simplemente carecer de recursos; factor común en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Por otro lado la denominada “modernización” del aparato estatal (en el primer quinquenio de los años 90’s) agravó esa situación. La indemnización por la compra de renuncias a 80.000 empleados públicos, produjo, entre otros, el llamado fenómeno de la “fiebre amarilla”, es decir, la compra de taxis. A comienzos de los 90’s, en la ciudad de Quito existieron alrededor de 3.000 taxis, mientras que al momento existen más de 12.000 sin contar con los “piratas”. La fuerza social de este gremio permite

que sea la mimada de los gobiernos débiles y corruptos, mediante entrega indiscriminada de cupos de importación de vehículos sin arancel, razón por la que nada raro será que esa cifra aumente vertiginosamente.

Esta “modernización” del aparato estatal y de muchas empresas privadas dejó al descubierto la carencia de una visión productiva propia. Ni el Estado, ni las empresas, ni los trabajadores/empleados resolvieron los problemas de falta de ocupación con tan sólo dinero. Entre 80 y 120 millones de sucres que recibieron un buen número de ex-empleados (a comienzos de los años 90’s), no les sirvió para mucho tiempo, ni para establecer su propia actividad económica. Es decir, tuvieron dinero pero carecieron de ideas productivas.

Así mismo según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la informalidad son todas aquellas actividades económicas donde no existen más de cinco trabajadores y no están desarrolladas por profesionales. La informalidad es interpretada como algo pasajero, sin estructura, sin reglas, ni procedimientos claros. En algunos casos la informalidad es comparada con la ilegalidad, situación que es totalmente equivocada. La microempresa, así como la pequeña o gran industria desarrollan actividades totalmente lícitas, amparadas por la ley, pero en algunos casos no cumplen con los requisitos necesarios para su funcionamiento y caen por tanto en el campo de la informalidad. Un determinado porcentaje del sector microempresarial no paga impuestos fiscales, ni tasas municipales, al igual que muchas grandes industrias que no pagan impuestos y traen grandes contrabandos (licores, electrodomésticos, vehículos). Es decir, que la informalidad no es patrimonio exclusivo de la microempresa. Hay informalidad en la gran empresa y en la microempresa.

En las últimas estadísticas del INEC aparece cuantificado el sector informal del Ecuador que en porcentaje alcanza el 34.7%, en donde están comprendidos los trabajadores por cuenta propia, los trabajadores familiares sin remuneración y los remunerados, en locales menores a 5 trabajadores.

Ahora dentro de esto se añade el problema de la falta de formación empresarial y en organización, ya que el empresario no delega funciones porque supuesta o realmente carece de mano de obra suficientemente calificada que lo pueda sustituir en algunas de ellas. De esto se tiene que la formación que brindan los programas existentes de apoyo a la microempresa por lo general no consideran estos problemas, ya que suele partir del supuesto de que el microempresario posee una formación educativa básica y la disposición a aplicar conocimientos administrativos convencionales. Cuando se ha tratado de introducir otros contenidos de capacitación en función de los intereses expresados por los microempresarios, como manejo del crédito, seguridad laboral o aspectos institucionales, la ausencia de una conexión entre los aspectos técnicos del cada día y los administrativos hacen los programas demasiado académicos y poco interesantes para los usuarios.

Además ante la escasez de recursos propios de los habitantes de las zonas rurales y en zonas sub-urbanas, es imposible el desarrollo de la microempresa sin recursos suficientes de crédito en condiciones adecuadas al entorno en que opera la microempresa. Esto se debe a que la microempresa no tiene una organización administrativa y contabilidad adecuada lo que indica que los bancos tradicionales que trabajan con sistemas tradicionales de crédito, no canalicen recursos suficientes y a costos adecuados para este sector y si acaso lo deciden hacer los microempresarios al no contar con capacitación adecuada e información no pueden acceder a estos recursos fácilmente debido a los requisitos de estos créditos y a las garantías solicitadas, lo cual da ha entender un círculo vicioso que vale la pena romper.

Pero a pesar de la validez de estas afirmaciones, no se puede negar la importancia de los costos financieros. Tasas de interés que superan significativamente los niveles de inflación, como se han dado con frecuencia en la última década en los países latinoamericanos, no pueden ser sufragadas sin menoscabo de la unidad productiva, a no ser gracias a aumentos excepcionales de productividad o a condiciones también excepcionales de precios de sus productos, por encima de la media. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que ninguna de estas condiciones suele verificarse en el caso de la producción microempresarial. Por eso es preciso aceptar que el factor

costo financiero (tasa de interés más costos colaterales) sigue siendo relevante para el éxito de la microempresa.

Así mismo otra de las principales dificultades que enfrenta la microempresa en el área de comercialización se centran en la dificultad de obtener insumos y materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en la inexistencia de planes, técnicas y herramientas de expansión comercial y en problemas de legalización, normalización y control de calidad para participar en mercados modernos, mas aunque existiera la posibilidad de expandir los mercados, a veces no se pueden aprovechar las oportunidades por falta de capital de trabajo para financiar la compra de materias primas o la cartera, o por la imposibilidad del empresario de delegar algunas de sus tareas. Cuando estas se aprovechan y la microempresa trata de expandirse más allá de las fronteras locales, surgen las exigencias de normalización, control de calidad, conservación y diseño de empaques aceptables desde el punto de vista de seguridad e higiene, pero los gobierno no han realizado nada no para eliminar estas regulaciones, sino mas bien para ofrecer herramientas a los microempresarios para que las cumplan y sean competitivos a nivel nacional e internacional.

Así dado lo anterior, se tiene que esta propuesta está orientada a combatir la pobreza mediante la mejora del entorno empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, con lo cual se contribuirá directamente a la creación de riqueza y al aumento del empleo sostenible. Se buscan por tanto promover las iniciativas de los empresarios, mejorar las condiciones para el acceso a créditos y proveer servicios complementarios como acceso a tecnología, protección a los derechos de los consumidores, servicios empresariales entre los más destacados.

Mediante la ejecución de esta iniciativa se contribuirá al desarrollo de regiones más deprimidas de Ecuador. Se pretenderá apoyar la creación de empleo mediante el respaldo a la generación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas (PYME). Esto será posible gracias al establecimiento de una organización encargada de proporcionar servicios especializados a los empresarios locales y a los

emprendedores, en especial a los grupos vulnerables (personas con discapacidad, jóvenes, desempleados, mujeres y jubilados).

En este marco se tiene que el Ecuador requiere promover y despertar el espíritu y los valores empresariales, impulsar el trabajo en todas las actividades que sean posibles y no necesariamente atrás de un escritorio. El trabajo debe reemplazar al empleo y la libertad financiera a la servidumbre. La gente no quiere limosnas o necesariamente un bono solidario, sino la dignidad del trabajo, con reglas claras, apoyo gremial y gubernamental y oportunidades de desarrollo.

Todo esto, expresado en términos institucionales, significa que en general son escasas las instituciones o empresas que brindan apoyo técnico o adaptaciones microempresariales de los diseños existentes ofreciendo herramientas de desarrollo sustentable, y mucho menos que innoven de acuerdo a los requerimientos de estas unidades, por lo que es necesario para que exista un Ecuador productivo y de progreso comenzar desde el eslabón mas importante de la cadena de producción, la base emprendedora y este proyecto pretende eso.

1.2. Justificación del proyecto

La microempresa no es resultante exclusiva de la pobreza, razón por la cual no sólo existe en Latinoamérica, sino que existe también en países como Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Inglaterra, Alemania, Japón. La Microempresa es parte de su aparato productivo, en un porcentaje que va del 25 al 30% según estudios de la PDNU. Los gobiernos de éstos países, antes que desconocer su existencia y tratar de extinguirla, lo que hacen es reconocer su importancia económica y social.

Luego de la segunda guerra mundial la ex Unión Soviética pudo fortalecer su posición ideológica en el mundo y exportar las tesis en favor de la organización obrera para contrarrestar el poder de los dueños de las fábricas. Esta lucha sórdida y en muchas veces sangrienta dio origen a la necesidad de reducir el poder de la

organización sindical, lo que fue posible a través de una estrategia que ha durado varias décadas en consolidarse:

- a) Disminuir la mano de obra en las diferentes empresas;
- b) Bajar los niveles de conflictividad laboral;
- c) Aumentar las ganancias sin tener que compartir; y,
- d) Reducir los costos de producción.

Esto trajo consigo que los diferentes países del mundo endurecieron las condiciones para la organización sindical y flexibilizaron la contratación laboral, permitiendo la contratación por horas o a destajo y eliminando grandes indemnizaciones (tal como sucedió en Ecuador con las Ley Trole I y II). Las puertas estuvieron franqueadas para disminuir mano de obra, lo que permite la disminución de los costos productivos. Los trabajadores con relación de dependencia constituyen una especie en extinción, puesto que ahora son los trabajadores autónomos o independientes los que en forma mayoritaria componen la población económicamente activa. En América Latina se considera que el 60% de la PEA es autónoma. Esta realidad sigue creciendo mientras más avanza el proceso modernizado y la globalización de la economía.

Al mismo tiempo la posibilidad de despedir sin mayores dificultades a los trabajadores, tuvo como resultado la disminución de la conflictividad laboral y las huelgas han pasado a mejor vida. Ya no existe la disputa por la repartición de las ganancias. Ahora los empresarios saben que las ganancias deben ser compartidas si quieren tener mayor productividad, mejor calidad y el incremento en el consumo.

Los objetivos antes señalados fueron posibles alcanzar a través de tres mecanismos:

1. Tecnificar la producción;
2. Dividir el proceso productivo; y,

3. Subcontratar a trabajadores o microempresas que entregan servicios y/o productos desde su hogar o taller.

En cuanto a los procesos productivos, están altamente divididos a tal punto que un solo producto puede ser el resultado del trabajo de obreros de varios países. La maquila es un ejemplo patético de la división del proceso productivo. Esta forma de producción da como resultado una baja en los costos productivos y eleva la rentabilidad de las empresas.

Con estos mismos propósitos, la producción es ordenada a trabajadores independientes que cobran por unidad o a destajo. Esta forma de producir rompe la relación laboral, puesto que ya no hay dependencia ni pago de sueldo. Esto le exime al contratante pagar bonificaciones, obligaciones de seguridad social, indemnizaciones, etc. Estamos frente a otro tipo de producción y a otro tipo de relación laboral: el trabajo y no el empleo, lo cual puede en algún momento crear un problema laboral, pero también se genera una oportunidad para fomentar el inicio de microempresas y por ende la libertad financiera.

Más mientras esto sucede se puede ver que la mayor parte de las microempresas, especialmente las rurales, enfrenta situaciones de monopolios ya sea en la adquisición de insumos o en la venta de la producción. Y aun cuando exista la competencia, la pequeña escala de la microempresa encarece los insumos y los servicios que debe contratar. Los productores de mayor tamaño tienen una ventaja competitiva sobre la microempresa en coyunturas críticas de escasez, pues pueden pagar precios más altos y se quedan con las materias primas de mejor calidad; y en épocas de abundancia pueden diversificar su producción y los mercados a los que llegan. Por otra parte, con frecuencia utilizan técnicas modernas para hacer un mejor manejo de los inventarios.

Estas estrategias no están al alcance de los empresarios de la microempresa, quienes están obligados a mantenerse en pequeñas escalas de producción y a aplicar estrategias de lealtad, reciprocidad y buena voluntad que impiden el manejo empresarial del negocio. Como resultado, los mercados de la microempresa son

frecuentemente locales y de exiguo crecimiento. No existen planes de expansión comercial que obliguen al uso de información, al estudio de mercados más amplios o a establecer nuevos contactos comerciales.

Ahora si consideramos la economía depresiva que atraviesa nuestro país en los actuales momentos de coyuntura socio-económica, los altos niveles de desempleo y subempleo disfrazado (aproximadamente 60%), la crisis política entre los poderes del Estado y sus dependencias, el cierre de empresas, la dependencia cada vez más acentuada de productos extranjeros que inundan los mercados nacionales, la falta de competitividad por la merma de producción y disminución en los niveles de productividad por falta de inversión, sumadas a otras variables macroeconómicas debilitadas, originan un escenario que justifica plenamente la puesta en marcha de este proyecto, ya que al mismo tiempo el Gobierno brinda la oportunidad hasta cierto punto de cambiar este panorama adverso para las personas naturales y las potenciales MIPYME'S, a través de las líneas de crédito para fomentar la microempresa y reactivar desde adentro el aparato productivo, por medio de la inversión en nuevos negocios y la ampliación o mejora de los ya existentes.

Así es en este marco contextual donde este proyecto, se convierte en una herramienta justa y necesaria para encaminar y asegurar el aprovechamiento de los recursos frescos, mediante una adecuada inversión de los mismos para fomentar las MIPYME'S, y alcanzar la esperada reactivación productiva y con ello el mejoramiento de los estándares de vida socio-económico de nuestra Nación.

1.3. Definición del proyecto

Dentro de este contexto se tiene que a partir de este proyecto de Apoyo a la MIPYMES a través de **Agencias de fomento empresarial** se busca incentivar la competitividad a nivel nacional a través de la concertación y trabajo conjunto entre las entidades del sector público, organismos privados, entes académicos, empresas y

los diferentes gremios y cámaras de la producción y Microempresa, para hacer frente a los retos de la globalización y apertura de mercados.

La propuesta está orientada a combatir la pobreza mediante la mejora del entorno empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, con lo cual se contribuirá directamente a la creación de riqueza y al aumento del empleo sostenible. Se buscan por tanto promover las iniciativas de los empresarios, mejorar las condiciones para el acceso a créditos y proveer servicios complementarios como acceso a tecnología, protección a los derechos de los consumidores, servicios empresariales entre los más destacados.

Este proyecto esta localizado geográficamente en el país de Ecuador, Provincia del Guayas, Ciudad de Guayaquil.

Los grupos objetivos a los que esta dirigido el proyecto son:

- Personas de escasos recursos de los sectores urbano-marginales de la ciudad.
- Personas con discapacidades
- Mujeres discriminadas y madres solteras
- Personas desempleadas
- Jóvenes bachilleres y universitarios
- Personas jubiladas
- Microempresas y PYMES

Asi tenemos que para analizar mas detalladamente se tiene que con respecto a las PEA “En las categorías ocupacionales”, del total de la población, un porcentaje cercano al 10% son “patronos o socios activos”, es decir, aquellas personas que no tienen relación de dependencia (no tienen un jefe sobre sí, ni tienen un salario fijo), que son dueños o socios de la empresa y que emplean como mínimo una persona asalariada. Sobre esto se indica que se esta hablando por tanto de un empresario de

grandes, medianas, pequeñas y microempresas que ocupan mano de obra remunerada.

En el caso de los trabajadores por “cuenta propia”, tienen una similitud al anterior, es decir, no tiene jefe sobre sí ni tiene un salario fijo, pero a diferencia del anterior, éste tiene personal asalariado de hasta 5 personas incluyéndose él mismo y apoyados por familiares no remunerados. Este segmento está identificado con el sector microempresarial y alcanza al 34.4% de la PEA.

Los empleados, es decir, aquellos que tienen un jefe sobre sí y ganan un salario fijo, alcanzan el 42% de la PEA. Finalmente los “trabajadores familiares sin remuneración” son los que realizan un trabajo en el establecimiento familiar sin pago en dinero, pero si en especie, porque de allí comen, se visten o estudian. Es decir, están dentro del sector microempresarial.

Si sumamos los segmentos ligados a la microempresa con asalariados del sector privado, estamos hablando de más del 50% de la PEA, por lo que un proyecto que se destine a apoyar de forma estratégica, organizada y con parámetros técnicos a este tipo de organizaciones no solo que tiene un amplio target sino que tiene un valor social fuerte ya que se está trabajando con más del 50% de la población del país

Adicionalmente a esto si consideramos los siguientes datos obtenidos desde la Cámara de Microempresas del Guayas con respecto a las empresas y MIPYMES en el Ecuador, se tiene que de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores incluyendo el propietario y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ser hasta 20,000 dólares.
- Talleres Artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, no con más de 20 operarios y un capital fijo de 27,000 dólares.

- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros y su capital puede ser mayor de \$ 27,000 y menor de \$50,000 dólares
- Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros y el capital fijo no debe sobrepasar de \$ 120,000 dólares en activos fijos.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120.000 dólares o más en activos fijos

El número de empresas y su participación en la generación de empleo se resume así:

Tabla 1.3.1

Sector	# de Empresas	Promedio Empleados	Total
PYMES	15.000	22	330000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Fuente: Cámara de Microempresas del Guayas

En cuanto a la Ubicación Geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo, en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos, en Manabí, Azuay y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias restantes.

Los principales hechos y evolución de la industria ecuatoriana en las que están inmersas las pequeñas industrias fueron:

En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial y sus resultados son:

- Incremento de micro industrias
- Mayor asignación de recursos
- En Noviembre de 1998 el MIT del Ecuador solicitó la cooperación de la OIT para fundamentar un plan integral de apoyo al sector de la microempresa

A partir de esto se tiene que con este proyecto se pretende crear una Agencia de Fomento Empresarial (AFE`s) que apoye la formación de empresas, capacitación para emprendedores, incubación de negocios y asistencia financiera a las MIPYMES en el Guayas

Así considerando lo anterior se tiene que a partir de este proyecto de Apoyo a la MIPYMES a través de **Agencias de fomento empresarial** se busca incentivar la competitividad a nivel nacional a través de la concertación y trabajo conjunto tal como ya se lo indico anteriormente, de tal forma que se contribuya al desarrollo de los grupos y regiones del país mas vulnerables y con menor oportunidades con la creación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), a partir de diversos servicios como capacitación, tramitología oficial, servicios generales empresariales, utilización de servicios en línea, incubación de empresas, Know-how de empresas modelos y ayuda con las formalidades propias de la creación de empresas y facilitación de mecanismos alternativos para acceder a créditos, a partir de alianzas estratégicas con diversos organismos del ramo.

1.4. Objetivos del proyecto

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto es lograr la creación de una organización que apoye la formación de empresas, ofrezca capacitación, incubación de negocios y asistencia financiera a los emprendedores y MIPYMES en el Guayas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer la situación actual del sector microempresarial
2. Identificar diversos aspectos sobre empresas u organismos similares: como posicionamiento, diferenciación, participación y servicios que ofrecen.
3. Establecer una tendencia en base a las investigaciones sobre los diferentes requerimientos y necesidades de las empresas, rangos de precios de los servicios que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar, forma de comercializar los servicios y entre otros requerimientos con respecto a este tipo de servicios.
4. Determinar el potencial, el perfil y la conducta del mercado con relación a este servicio.
5. Determinar el grado de aceptación de los servicios que ofrecerá la empresa.
6. Determinar los medios publicitarios óptimos, que según los empresarios sería factible para promocionar este tipo de servicio
7. Desarrollar un plan de marketing y una gama de servicios promocionales que contribuya a la introducción, posicionamiento, diferenciación y comercialización de los servicios de la empresa.
8. Determinar el potencial económico del proyecto y su factibilidad financiera, a partir del análisis de rentabilidad como la TIR, VAN y tiempo de recuperación de las inversiones, así como analizar el punto de equilibrio y la sensibilidad del proyecto.

CAPITULO II

1. Estudio de mercado

1.1. Diseño del estudio del mercado, procesos de ejecución y recopilación de datos

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

1. Establecer la situación actual del sector microempresarial
2. Identificar diversos aspectos sobre empresas u organismos similares: como posicionamiento, diferenciación, participación y servicios que ofrecen.
3. Establecer una tendencia en base a las investigaciones sobre los diferentes requerimientos y necesidades de los microempresarios, rangos de precios de los servicios que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar, forma de comercializar los servicios y entre otros requerimientos con respecto a este tipo de servicios.
4. Determinar el potencial, el perfil y la conducta del mercado con relación a este servicio.
5. Determinar el grado de aceptación de los servicios que ofrecerá la empresa.

6. Determinar los medios publicitarios óptimos, que según los empresarios sería factible para promocionar este tipo de servicio

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se propondrá un programa de trabajo investigativo y de análisis de la información, de tal forma que permita cumplir los objetivos de forma eficiente, por lo cual se ha establecido una serie de variables, a partir de las cuales se podrá obtener toda la información necesaria para desarrollar el proyecto, las variables que se estudiarán serán:

- Aspectos fundamentales y comportamiento del sector microempresarial
 - Perfil de las microempresas
 - Aspectos sociales y demográficos
 - Tipo de empresa
 - Numero de empleados
 - Estructura organizacional
 - Volúmenes de ventas y utilidades
 - Aspectos sobre la utilización de servicios similares
 - Identificación de clientes potenciales
 - Perfil del microempresario:
 - Edad, sexo, ingresos, ocupación, estado civil, ubicación geográfica
 - Beneficio que busca del producto
 - Experiencia microempresarial
 - Educación, carrera o especialización y vocación empresarial
 - Grupo vulnerable al que pertenece
 - Aspectos sobre la utilización de servicios de organismos similares
 - Identificación de clientes potenciales

- Rangos de precios
- Requerimientos y necesidades de los potenciales clientes
- Medios de promoción
- Variables sobre la competencia: posicionamiento, participación y productos

A partir de la investigación y análisis de estas variables se generará toda la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos que permitan mantener un crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

Así se tiene que para alcanzar los objetivos se utilizarán varios métodos para el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación.

Se generará, analizará y evaluará la mayor cantidad de datos con el fin de obtener un marco global que permita interpretar las condiciones del sector, además de la recopilación, tabulación, análisis y evaluación de datos enfocados en las diferentes variables de mercado que permitan la planificación de estrategias y mostrar la viabilidad del proyecto.

Las fuentes secundarias que presentará el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la producción, comercio, de microempresas, de pequeñas y medianas empresas, federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial y otras fuentes.

Además se recopilará información a través de fuentes primarias como la investigación de campo con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado.

Así se tiene que para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizaran, dado esto el sistema para recolección de datos será:

- Encuestas al mercado objetivo y potenciales clientes: Esta será de selección aleatoria y realizada a empresarios, administradores o gerentes de MIPYMES, dentro de la ciudad.
- Encuestas aleatorias a estudiantes universitarios, discapacitados, mujeres desempleadas, grupos vulnerables y potenciales emprendedores con el fin identificar los requerimientos de los emprendedores y estos grupos al crear un negocio

Para este fin se tomo en cuenta la realización de una encuesta para poder recabar mayor información sobre los requerimientos y necesidades de los potenciales clientes, así como información de mercado.

El método de la encuesta es una entrevista que se realizará a una determinada muestra escogida bajo el formato aleatorio, en función de la población de MIPYMES, zonas urbano-marginales, discapacitados y universitarios existentes en la ciudad, ante lo cual se pedirá apoyo a las cámaras y organismos gremiales como Cámara de Microempresas, Asoplejica, Foro de la Mujer y otros organismos similares, para esto se entregara un cuestionario al representante de la empresa o individuo y el tiempo de duración de cada entrevista será de 30 minutos, lo que permitirá obtener información sobre este mercado.

Para esto se tomo en cuenta la realización de un cuestionario¹ para poder recabar mayor información sobre los requerimientos y necesidades de los potenciales clientes, además de información de mercado.

¹ Para ver el cuestionario utilizado para la entrevista ir al anexo 1

Para la realización de la encuesta se tomara una muestra calculada de forma técnica, basada en la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100,000 personas lo cual es nuestro caso:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

p = Factor de ocurrencia.

q = Factor de no ocurrencia

Z = nivel de confianza al 95%, lo cual es equivalente en la función de distribución para poblaciones normales al valor de 1.96

e = el margen de error igual 5%.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384 \text{ INDIVIDUOS}$$

Dado que para este caso no existe un estudio previo que determine el porcentaje de ocurrencia y no ocurrencia por lo cual se asume el 50% para ambos factores, así que para determinar el número mínimo de encuestas a realizarse en GUAYAQUIL, tenemos:

Ahora si consideramos que los 2 los grupos de analisis, personas que ya son microempresarias y las personas de grupos vulnerables que desean serlo, son en el Ecuador grupos populosos de mas de 1 millón de individuos, se tiene que se realizara el estudio para cada grupo independientemente, ante lo cual se puede indicar que la muestra para cada grupo será de 384 encuestas.

Dado esto y a partir de los resultados obtenidos en la investigación², toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de

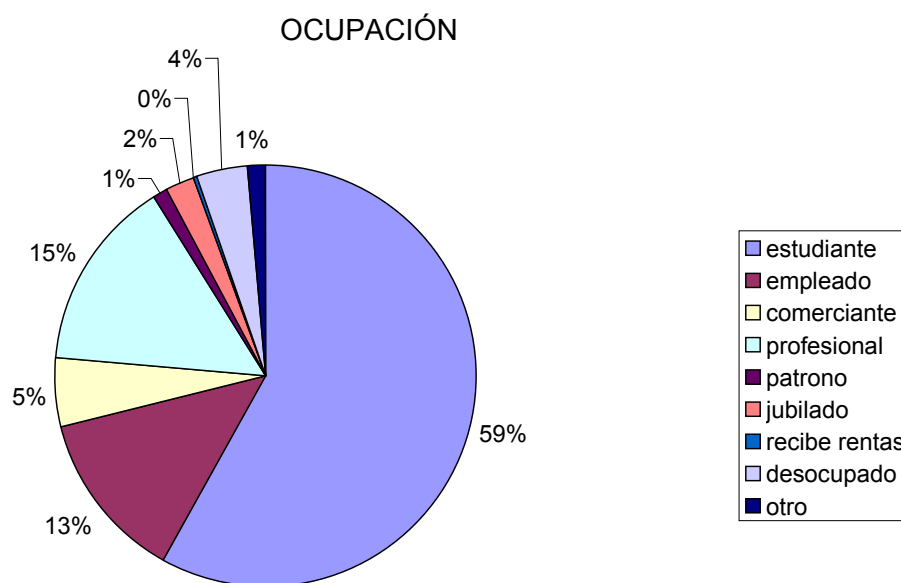
² Para ver los resultados de la encuesta ir al anexo 2

computación como Excel y SPSS y para la administración del proyecto se utilizara el programa MS PROJECT 2000.

1.2. Análisis de variables e información

1. Ocupación del encuestado

Gráfico 2.2.1

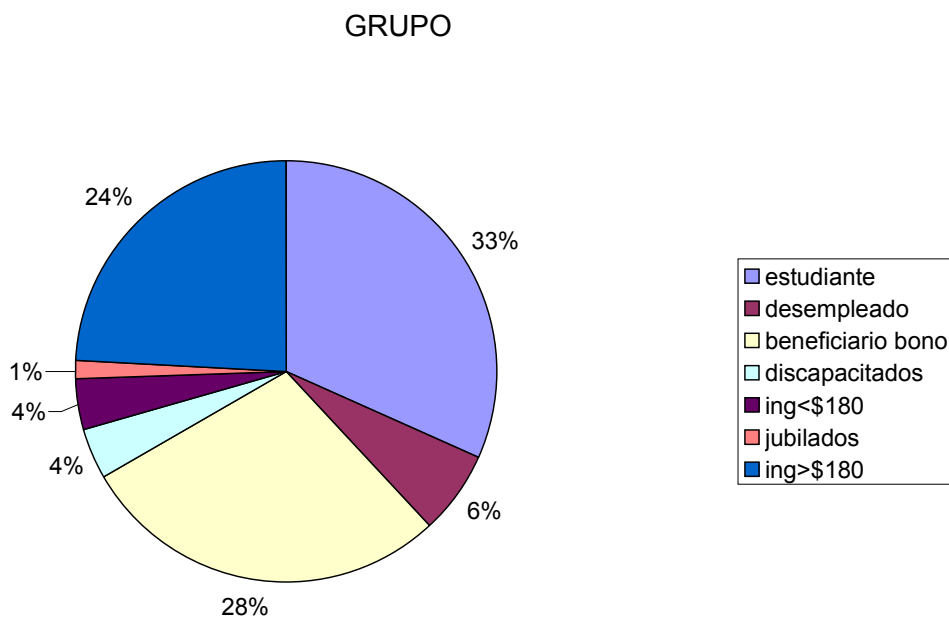


Elaboración: Las autoras

Como podemos observar la mayoría de las personas que han colaborado con la encuesta son estudiantes de distintas universidades y diferentes carreras, lo cuales representan el 59% del 100% de los encuestados, seguidos a estos tenemos a los profesionales ocupando el 15% del total de encuestados, continuando con un 13% de empleados y los restantes porcentajes dividiéndose entre, jubilados, patronos y otros.

2. Grupo social del encuestado.

Gráfico 2.2.2

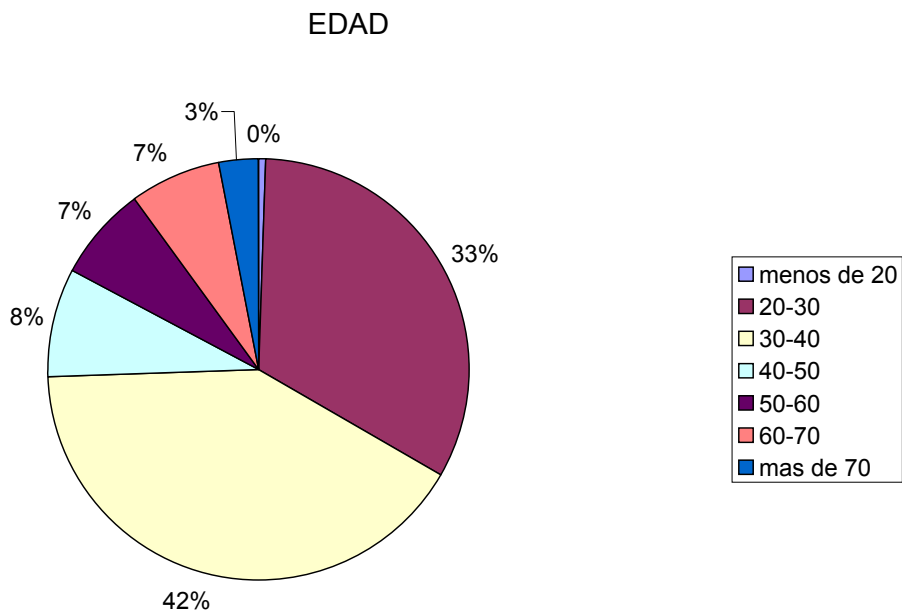


Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en el gráfico un significativo 33% pertenece al grupo de estudiantes, así mismo un 28% del 100% pertenecen a personas beneficiarias del bono de desarrollo humano, también podemos observar que un 24% de los encuestados tienen ingresos mayores a \$180 mensuales. En un porcentaje menor se encuentran los jubilados, desempleados, discapacitados y personas que tienen ingresos menores a \$180 mensuales.

3. Edad del encuestado

Gráfico 2.2.3



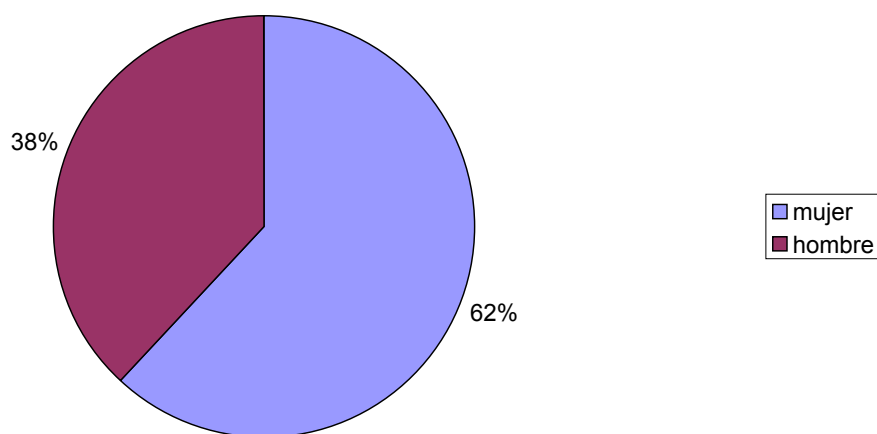
Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en el gráfico la mayoría de los encuestados se encuentran en un rango que va desde los 30 a los 39 años, seguidas de las personas que se encuentran en el rango que va desde los 20 hasta los 29 años de edad lo cual nos indica que las encuestas en su mayoría han sido llenadas por personas que tienen un criterio formado y que se encuentran en capacidad de recurrir a un servicio.

4. Sexo del encuestado

Gráfico 2.2.4

SEXO

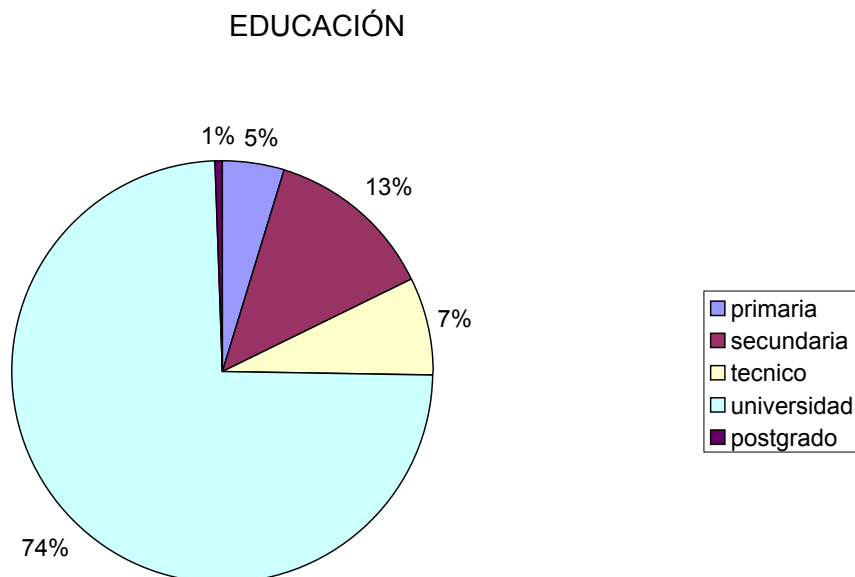


Elaboración: Las autoras

El gráfico nos indica que del total de los encuestados se obtuvo que la mayoría fueron mujeres, lo que representa el 62% y el 38% lo representan los hombres

5. Nivel de educación del encuestado.

Gráfico 2.2.5



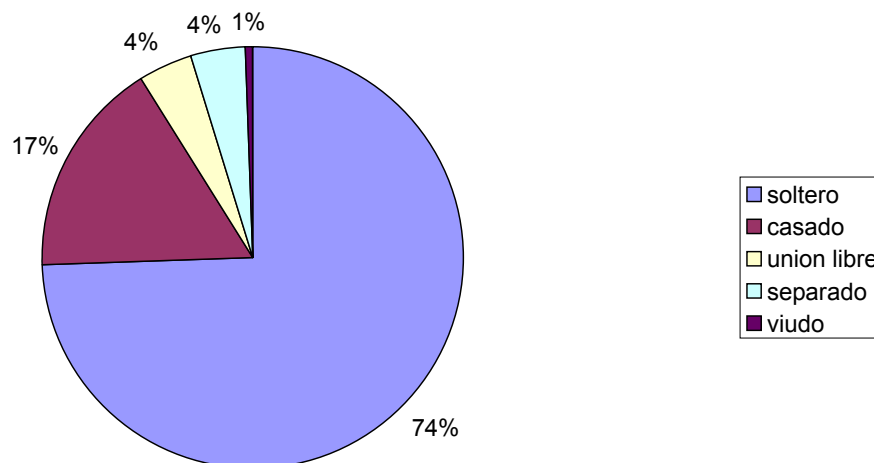
Elaboración: Las autoras

En el gráfico podemos notar que un 74% del 100% de los encuestados tienen educación superior, un 13% del 100% solo han conseguido título de bachiller, un 7% del 100% tienen educación técnica y los restantes encuestados presentan educación básica y postgrados.

6. Estado civil del encuestado.

Gráfico 2.2.6

ESTADO CIVIL



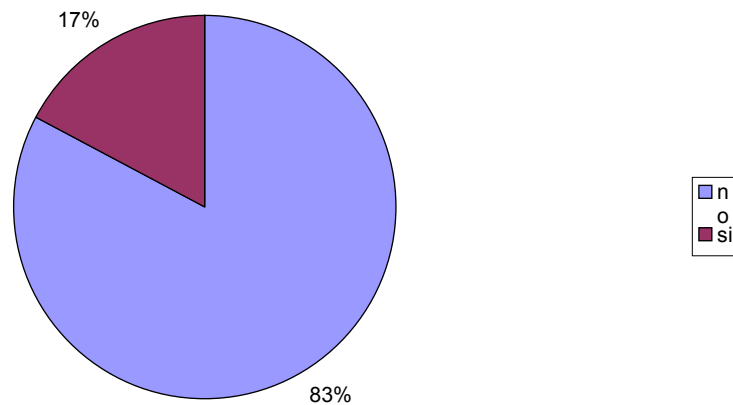
Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en este gráfico una mayoría del 74% del 100% de los encuestados son solteros, un 17% está casado y los restantes porcentajes se dividen entre separados, unión libre y viudos.

7. Conocimiento del encuestado.

Gráfico 2.2.7

CONOCIMIENTO



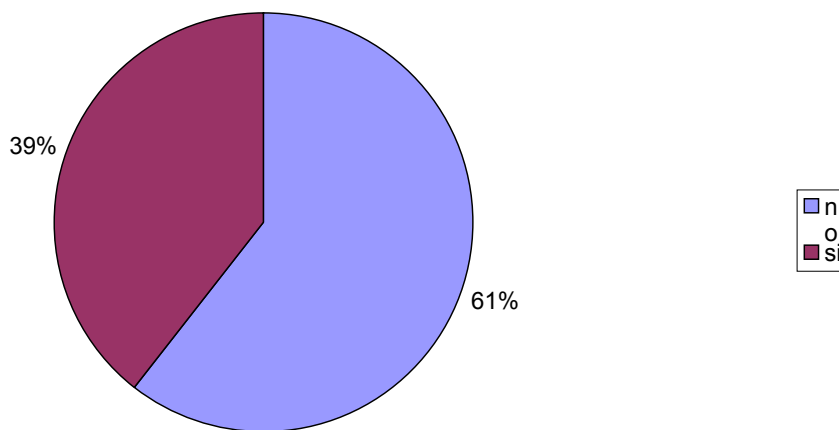
Elaboración: Las autoras

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría con un 83% del 100% de encuestados desconocen el nombre de empresas u organizaciones que brinden asesoría y capacitación empresarial. Así mismo un 17% del 100% de los encuestados consultados dice conocer empresas que brinden este tipo de capacitación.

8. Utilización del servicio por parte del encuestado.

Gráfico 2.2.8

UTILIZACIÓN



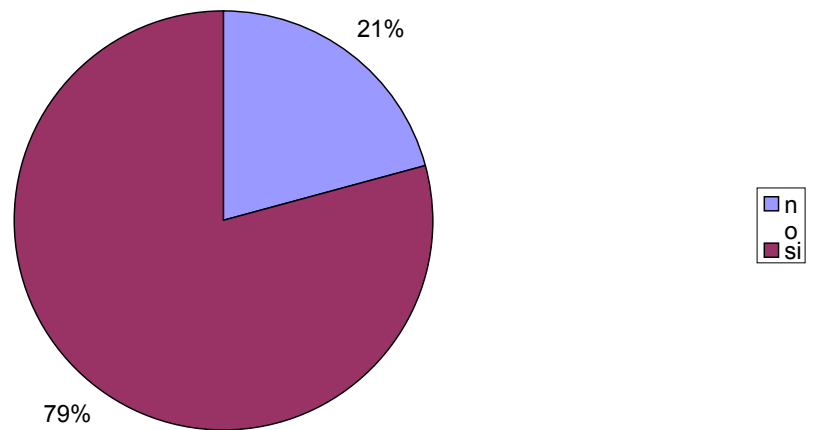
Elaboración: Las autoras

En el gráfico se puede observar que el 61% del 100% de los encuestados consultados nunca ha utilizado este tipo de servicios mientras, un 39% del 100% de encuestados dice haber utilizado este tipo de servicio.

9. Propensión de los encuestados a utilizar el servicio

Gráfico 2.2.9

PROPENSIÓN



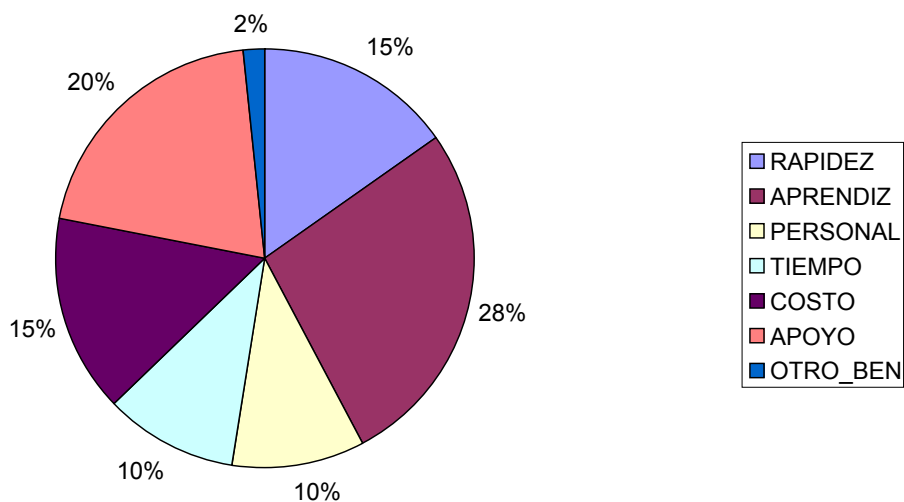
Elaboración: Las autoras

El 79% del 100% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar servicios de consultoría y capacitación, mientras un 21% del 100% de los encuestados no estaría dispuesto a utilizar estos servicios.

10. Beneficios del servicio para los encuestados.

Gráfico 2.2.10

BENEFICIOS DEL SERVICIO



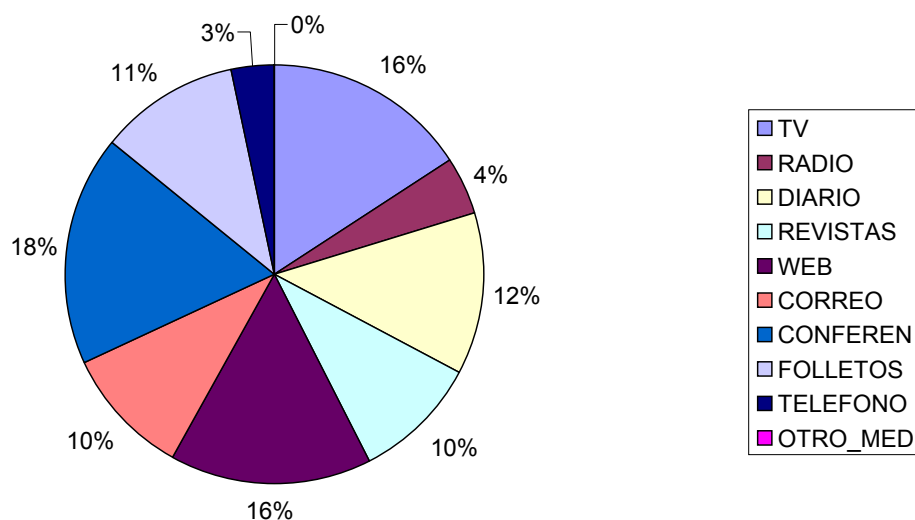
Elaboración: Las autoras

En el gráfico se puede observar que el 28% del 100% de los encuestados prefieren obtener aprendizaje, un 20% del 100% de los encuestados desean obtener apoyo empresarial, así mismo un significativo 15% del 100% de los encuestados desean obtener rapidez y disminución de costos en esta clase de servicio y con un 10% otros encuestados desean obtener soluciones personalizadas y otros obtener una disminución de tiempo y esfuerzo.

11. Medios de promoción que prefiere el encuestado.

Gráfico 2.2.11

MEDIOS DE PROMOCIÓN

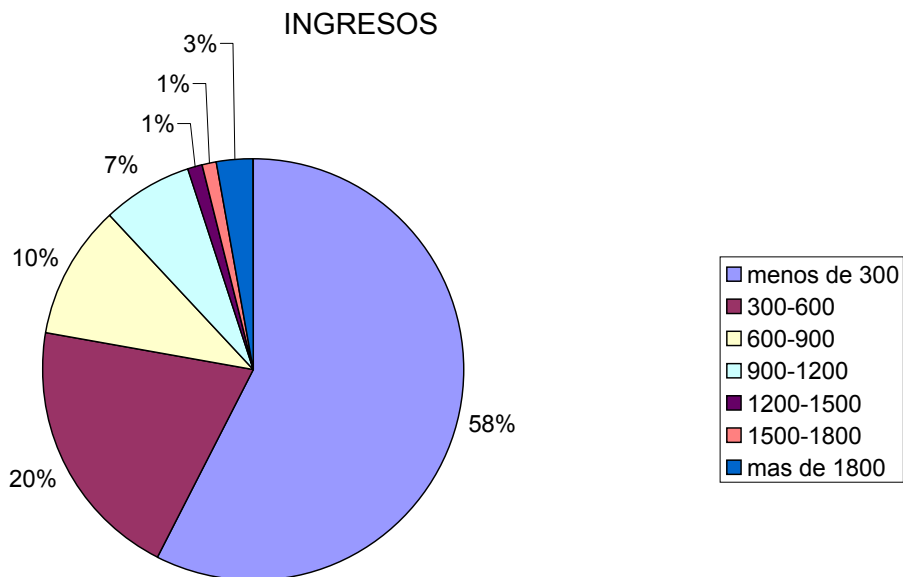


Elaboración: Las autoras

En este gráfico podemos observar que el 18% del 100% de los encuestados preferiría enterarse de este servicio por medio de conferencias, así mismo un 16% del 100% prefieren enterarse de este servicio por medio de páginas web, en igual porcentaje otros encuestados prefieren enterarse por medio de la televisión, otro 13% del 100% de los encuestados prefieren enterarse por medio de diarios, y los otros porcentaje restantes divididos entre correo, revistas, folletos.

12. Ingresos del encuestado.

Gráfico 2.2.12



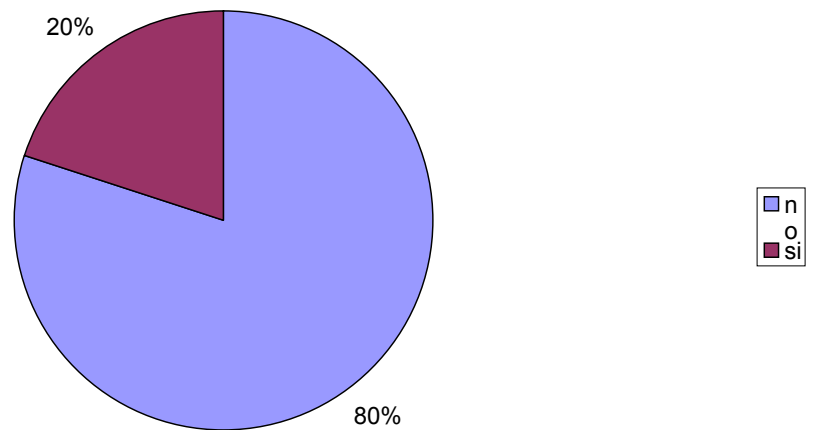
Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en el gráfico el 58% del 100% de los encuestados tienen ingresos menores a \$300 mensuales, el 20% del 100% de los encuestados tienen ingresos que van desde los \$300 hasta los \$599 mensuales, el 10% del 100% de los encuestados reciben ingresos mensuales que van desde los \$600 hasta los \$899.

13. Negocio del encuestado.

Gráfico 2.2.13

NEGOCIO

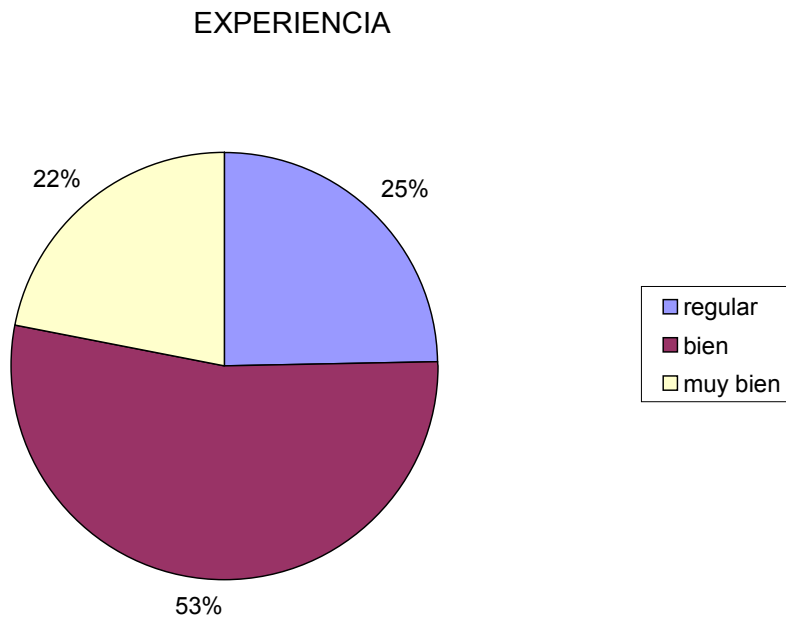


Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en el gráfico el 80% del 100% de los encuestados consultados registran no poseer ningún tipo de negocios, mientras que el 21% del 100% de los encuestados dice tener algún negocio.

14. Experiencia en el negocio del encuestado.

Gráfico 2.2.14



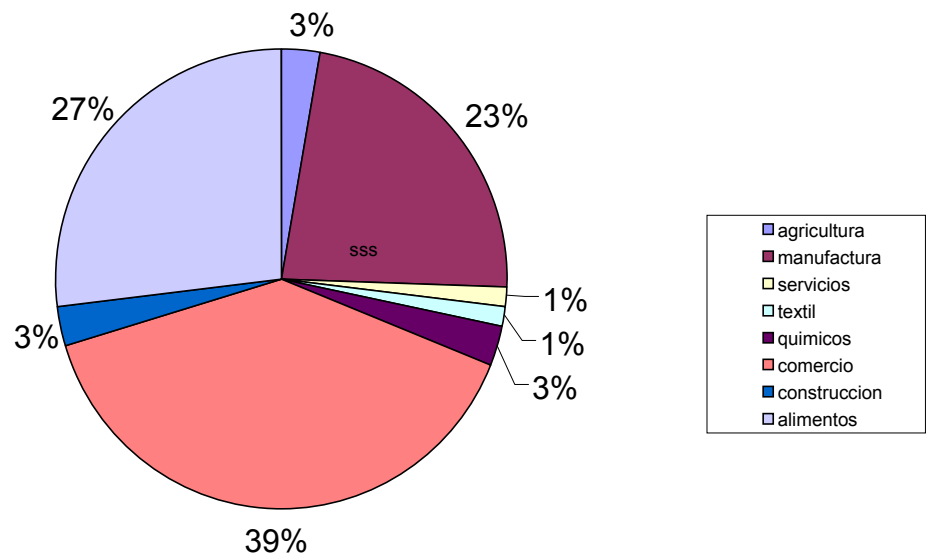
Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en el gráfico el 53% del 100% de los encuestados dice haber tenido una buena experiencia en su negocio, el 22% asegura que le fue bien en su negocio, mientras el 25% del 100% de los encuestados asegura que le fue regular en el negocio.

15. Tipo de negocio del encuestado.

Gráfico 2.2.15

TIPO DE EMPRESA

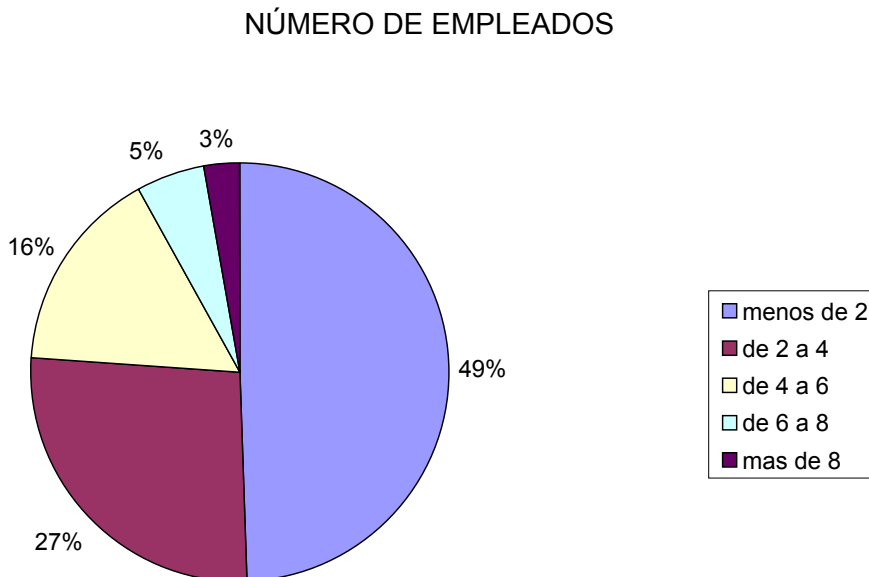


Elaboración: Las autoras

Como podemos observar en este gráfico un 39% del 100% de los encuestados dice poseer un negocio en el sector comercial, otro significativo 27% del 100% de los encuestados dice tener un negocio en el sector de alimentos y bebidas, otro 23% de los encuestados dice tener algún tipo de pequeña industria manufacturera y los restantes porcentajes se dividen entre servicios agricultura y construcción.

16. Numero de empleados del negocio del encuestado.

Gráfico 2.2.16



Elaboración: Las autoras

En este gráfico se puede notar que casi la mitad del porcentaje de los encuestados, con un 49% del 100% posee menos de 2 empleados en su negocio, el 27% del 100% de los encuestados posee de 2 a 3 empleados en su negocio, el 16% posee de 4 a 5 empleados.

1.3. Estudio de la demanda y los microempresarios potenciales

En el mundo, los sistemas tradicionales de organización del trabajo han cambiado rápidamente:

- a) las empresas ya no son fijas, sino nómadas. Van de un lugar a otro, buscando países o lugares “comprensivos”;
- b) formas de trabajo no sujetas a presencia física;
- c) tercerización de las actividades económicas.

La movilidad de las empresas desintegra la cohesión social de una localidad o de un país, como el caso del Ecuador con los emigrantes. El empleo ya no es permanente en las empresas sino temporal. La flexibilización de la legislación laboral es el medio para llegar a la competitividad.

Esta realidad se la vive intensamente en el país desde hace dos décadas, no obstante lo cual no hemos sido capaces de entender y asimilar, razón por la que nos ha golpeado mucho más duro el cambio.

El sistema educativo no se ha puesto a la altura de las necesidades y ha considerado que su función es emitir títulos y preparar a los estudiantes para actividades que son básicas y no enseñan a generar emprendimientos, nuevas empresas, invenciones y negocios.

El conocimiento actualizado resulta determinante para crecer en la sociedad, para que las empresas sean competitivas y para que los países tengan una mejor posición. Ya no se necesita “mano de obra” sino “cerebro de obra”.

No es raro por lo tanto que tengamos una precarización en los puestos de empleo y un crecimiento en la actividad microempresarial.

El Ecuador requiere promover y despertar el espíritu y los valores empresariales, impulsar el trabajo en todas las actividades que sean posibles y no necesariamente atrás de un escritorio. Necesitamos fortalecer y orientar la actividad microempresarial hacia actividades que generen valor agregado y una cadena de valor a través de asociarse.

1.3.1. Impacto de la microempresa en la economía

Según la Cámara de Microempresas del Guayas, las microempresas proveen trabajo a un gran porcentaje de los trabajadores de ingresos medios y bajos en Ecuador. Más de un tercio (33.5 %) de hogares en áreas urbanas de ingresos medios y bajos tuvo uno o más miembros adultos de la familia con una microempresa. Las proyecciones de la población en conjunto de microempresarios indican un total de 646,084 microempresarios en Ecuador en áreas urbanas (definidas en este caso como pueblos de 2,000 o más habitantes). Estos microempresarios operan un total de 684,850 empresas distintas.

En los últimos años las microempresas ecuatorianas proporcionaron trabajo para un estimado de 1'018,135 personas o cerca del 25% de la mano de obra urbana. Además, las ventas de estas microempresas representan aproximadamente 25.7% del producto interno bruto y sobre 10% de los ingresos netos totales obtenidos en el país. Las microempresas, por lo tanto, representan un componente importante de la economía urbana.

INFORMALIDAD

La mayoría de las microempresas opera en el sector informal. Aproximadamente un cuarto de las empresas tenía números de identificación de RUC (Registro Único de Contribuyentes) y un número igual tenía licencias municipales. Menos del 15% estaba inscrito en el sistema de seguridad social. Solamente 20% de los encuestados llevaban registros financieros formales.

IMPACTO DE GÉNERO DE LAS MICROEMPRESAS

Quizás la más perceptible característica de los microempresarios es el alto porcentaje de mujeres que dependen de una microempresa. Las mujeres

comprenden solamente el 30.7% de la población económicamente activa, pero constituyen el 46.7 por ciento de los microempresarios. De las mujeres económicamente activas, 56.4% son microempresarias. Una parte sustancial de mujeres microempresarias son cabezas de familia- solteras, separadas, viudas, divorciadas—demostrando que las microempresas constituyen una red de protección social importante para este sector de la población.

Cuando contratan a empleados, los hombres tienden a contratar a hombres y las mujeres cuidan de contratar a mujeres. Esto es en gran parte debido a la naturaleza de los negocios y a las destrezas requeridas. Las empresas de hombres tienden a requerir las destrezas con las que los hombres están más familiarizados y en las que las mujeres tienen pocas oportunidades de desarrollarse. Las empresas poseídas por mujeres, aparte del comercio y restaurantes pequeños, tienden a especializarse en productos y servicios que abastecen a mujeres, dando como resultado una demanda más grande de empleados del sexo femenino.

OCUPACIONES PRINCIPALES

Las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio; en efecto, 55.2% de ellas están en este sector, comparadas con el 25.7% en el sector de servicios y el 19.2 en producción. Es más, dentro de cada uno de los sectores económicos hay una concentración importante de empresas en subsectores específicos. En el sector comercio por ejemplo, el 60.2% de negocios, están concentrados en comida, bebidas y vestuario. En el sector de servicios, el 64.9% de microempresas están concentradas en cuatro subsectores: pequeños locales de comida y bebida (bares, restaurantes, y cafeterías), taxis, talleres de reparación automovilísticos y salones de belleza - En el sector de producción las microempresas están concentradas principalmente en ropa, mobiliario y artesanías y bebidas no alcohólicas - 56.2% de las empresas en estos tres subsectores.

Las mujeres microempresarias exhiben aún, una más grande concentración en determinados tipos de negocios. En el sector de servicios, 85.0% de las mujeres están

en alimentos y bebidas y salones de belleza. En el sector de la producción 74.7% de las mujeres empresarias se encuentran en vestuario y bebidas no alcohólicas. En el sector comercial 67.9% de las mujeres emprendedoras están involucradas en la venta de alimentos, bebidas, vestuario y artículos misceláneos pequeños.

IMPACTO EN EL EMPLEO

Las microempresas son una fuente importante de empleo. Para la vasta mayoría de microempresarios, la empresa es una fuente de autoempleo. Cerca del 70% de microempresas ecuatorianas no emplean trabajadores o asistentes además del microempresario. Además, tienden a no crecer: en la gran mayoría de microempresas, el empleo se genera cuando se forma y crece muy poco después. Solo el 10% de las microempresas han incrementado el nivel de empleo durante la vida del negocio.

Los negocios cuyos propietarios son hombres tienden a generar más empleo que aquellos cuya propietaria es una mujer. Esto principalmente porque los negocios cuyos propietarios son mujeres tienen mayor probabilidad que operen en las casas y llevar empleados externos a esta es problemático. Aún más, los negocios manejados por hombres tienden a ser más grandes, con mayor inversión, capacidad y ventas.

VENTAS E INGRESOS

La mayoría de los microempresarios dependen del ingreso que ganan en su negocio. La vasta mayoría (86.9%) opera su negocio como una actividad a tiempo completo y el 94.3% dice que la empresa es su única fuente de ingresos. Para el 67.7% de las familias, la microempresa constituye la principal fuente de ganancias de la familia.

La microempresa promedio tuvo ventas mensuales de \$778, que produjo un ingreso familiar mensual neto de \$308, o un ingreso familiar anual neto de \$3,696. Las empresas cuyas propietarias son mujeres tienen ventas mucho más bajas y

generan significativamente menos ganancias que las empresas de hombres. Las empresas en el sector de comercio tienen generalmente ventas más altas en general y generan más ganancias que las empresas de servicios o de producción.

Las ventas y los ingresos constituyen la base para hacer crecer la empresa y para determinar la cantidad del crédito que un cliente puede razonablemente absorber y pagar. Las instituciones de microfinanzas que se enfocan en los microempresarios tienen que considerar cuidadosamente las limitaciones de pago que estas dos condiciones demuestran. Si se basan en las ventas y ganancias, las microempresarias mujeres, por ejemplo, tienen una capacidad de pago de los préstamos más limitada que sus homólogos hombres. Similarmente, las empresas de la Costa no parecen calificar para préstamos tan grandes como aquellas de las otras dos regiones. Las diferencias entre empresas de varios subsectores en relación con su habilidad de generar ingresos son también importantes y consistentes. Las IMF's (Instituciones de MicroFinanzas) tienen que tomar en cuenta estas diferencias para planificar las estrategias crediticias y la expansión del mercado.

SATISFACCIÓN Y OPTIMISMO

Los microempresarios ecuatorianos están en general satisfechos con sus empresas y están comprometidos a continuar con sus microempresas. Hay poca indicación de que fueron forzados a convertirse en microempresarios debido a la falta de otras oportunidades; la mayoría abrumadora de microempresarios eligió empezar su propia empresa debido a un deseo de mayor independencia o porque percibían una oportunidad para ganar más. También hay poca indicación de que abandonarían sus empresas para buscar empleo reenumerado. Además, a la mayoría de los empresarios les gustaría ver que sus empresas crezcan en vez de cambiar de empleo o permanecer como están. En consecuencia, las microempresas parecen representar un segmento estable de la economía en vez de uno temporal o de transición.

En general, los microempresarios están satisfechos con las ganancias que obtienen de sus empresas. La gran mayoría siente que sus ingresos están alrededor del

"promedio"; más de la mitad dicen que es bueno o muy bueno. Además, casi el 70 por ciento dice que sus ingresos son mejores de los que podían recibir en un empleo remunerado.

Esta combinación del compromiso para trabajar independientemente y el deseo de ver crecer a la empresa son importantes para las instituciones de microfinanzas que consideran otorgar préstamos a microempresas. Los prestatarios que tienen fuertes sentimientos positivos sobre su empresa, son optimistas respecto al futuro, y están comprometidos a ver que la empresa crezca constituyen probablemente mejores sujetos de riesgo para el crédito, que quiénes montan una empresa debido a una falta de oportunidades, siendo pesimistas acerca del futuro y que preferirían tener empleo asalariado. El gran número de empresarios que dicen que les gustaría ver crecer sus empresas sugiere que las instituciones de microfinanzas tienen un mercado potencialmente grande para financiar las actividades empresariales crecientes.

CRECIMIENTO Y EXITO

Relativamente pocos microempresarios sentían que las ventas estaban aumentando; casi el 40% dijeron que las ventas en el 2004 eran un poco o mucho menos que las del año anterior, comparado con sólo el 15% que dijeron que las ventas habían aumentado en el 2004. Muy pocos han aumentado el número de empleados y aún menos han hecho mejoras mensurables a sus negocios. Todos estos factores sugieren que la mayoría de microempresarios está operando en nichos de mercados muy limitados y altamente competitivos, por lo que su potencial para el crecimiento en las ventas y el ingreso, es limitado.

Esta aparente contradicción necesita ser considerada cuidadosamente por las instituciones de microfinanzas que buscan extender sus carteras porque la ausencia de indicadores de crecimiento pudiera significar un sector estancado con una perspectiva pequeña de crecimiento en ausencia de otros cambios fundamentales en las microempresas y sus mercados.

PRINCIPALES PROBLEMAS Y NECESIDADES

Los problemas principales mencionados por los microempresarios ecuatorianos sugieren que algunos, si no la mayoría, operan en un ambiente muy competitivo con un potencial de crecimiento relativamente pequeño. La mayoría de microempresarios enfrenta un ambiente con numerosos competidores y crecimiento relativamente lento en la demanda y mira estos factores como los impedimentos primarios al éxito de su negocio. Los problemas financieros - generalmente debidos a una falta de flujo del dinero en efectivo y no a la falta de acceso al crédito - se colocan en muy bajo nivel de importancia.

Dadas estas condiciones, los donantes necesitan tener cuidado al enfocar el crédito como una solución a los problemas que enfrentan los microempresarios. El crédito puede ayudar a los productores (y vendedores) a producir y vender más. El crédito también puede ayudar a un productor a fabricar algo menos caro y al vendedor a bajar los costos de los bienes comprando en cantidades más grandes. Sin embargo, incrementar la producción y tener un volumen mayor de bienes para vender, no necesariamente conduce a ventas más altas, mayores ganancias o mayores ingresos en un mercado saturado. En situaciones altamente competitivas, mejorar el diseño del producto, producir o vender en segmentos de mercado diferentes, mercadear mejor, son a menudo las medidas más apropiadas para mejorar el ingreso que producir más o tener más bienes para vender. Por consiguiente, el crédito por si mismo puede no conducir a mejorar el sustento de personas de bajos ingresos.

Las necesidades y diferentes preocupaciones de las microempresas en los diferentes sectores económicos también tienen implicaciones para las instituciones de microfinanzas. En la medida que las necesidades claves son de corto plazo—principalmente relativas al inventario y a las materias primas—las ofertas de productos microfinancieros que se enfocan en actividades a corto plazo y ciclos cortos se ajustan relativamente bien a las necesidades de los clientes. Esto es particularmente cierto en los negocios de sector de comercio. Los empresarios de los

sectores de servicios y producción expresaron la necesidad de mejorar sus locales, equipamiento e infraestructura lo cual implica un mayor financiamiento y a más largo plazo. Las instituciones de microfinanzas necesitan responder a ambas necesidades.

FUENTES DE FONDOS

Los microempresarios confían casi exclusivamente en los ahorros personales y activos e ingresos generados por los negocios para financiar tanto el inicio del negocio como las operaciones continuas del mismo. Cuando perciben una necesidad de financiamiento externo, recurren casi exclusivamente a fuentes informales - familia, amigos, y prestamistas. Las instituciones—tales como los bancos, financieras, cooperativas, u organizaciones no gubernamentales—no son vistas como fuentes fiables o positivas de fondos.

El problema es que sólo confiar en los fondos internamente generados limita la habilidad de crecer de una empresa. En general, las microempresas ecuatorianas no generan flujos de efectivo grandes y la rentabilidad, especialmente en términos absolutos, es relativamente baja. Esta escasez de dinero en efectivo conduce a problemas financieros. Expandir el negocio frecuentemente requiere más capital de lo que éstas puedan generar internamente, sin embargo, los niveles bajos de ingreso y rentabilidad limitan su habilidad de pagar préstamos de alto costo financiero.

Las instituciones de microfinanzas que buscan expandir su mercado y atraer a clientes adicionales del sector microempresarial necesitan adaptar sus estrategias de mercadeo a esta realidad. En lugar de maximizar los volúmenes de crédito, necesitan tener cuidado en ajustar los préstamos a la capacidad de los microempresarios. En lugar de promover el crédito como una panacea para los problemas de los negocios, necesitan entender mejor las condiciones y la dinámica de las empresas individuales con las que están trabajando para ajustar los productos crediticios y los montos de crédito, de manera que produzcan un beneficio positivo para el cliente. Y necesitan desarrollar la comprensión entre los microempresarios de que el crédito,

adecuadamente usado, puede ser una herramienta de negocios eficaz y aprovechable. Los microempresarios, por su parte, deben entender el beneficio de usar fondos externos en condiciones prácticas, así como el riesgo de pedir prestado.

ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

A pesar de la gran expansión de la industria de microfinanzas ecuatoriana en los recientes años, ha tenido un pequeño impacto en la mayoría de las microempresas. Sólo el 29% informó tener ahorros en instituciones financieras. El crédito de las instituciones financieras formales no es parte de la estrategia de negocios de la mayoría de los microempresarios y un gran número de encuestados expresaron una preocupación acerca de volverse deudores. Aquellos tienden también a no hacer uso de muchos de los otros servicios financieros formales.

Sólo el 15.7% de los entrevistados informaron que ellos solicitaron préstamos en los últimos 12 meses. Cuando lo solicitaron, la tendencia fue solo para un préstamo y solamente con una institución financiera. Excepto, quizás, en unos pocos mercados locales, aparece que una excesiva competencia y pedir prestado a múltiples instituciones, lleva al sobreendeudamiento como ocurrió en Bolivia, y no es un problema en el Ecuador. Los microempresarios de Ecuador también tienden a hacer poco uso de otros y más modernos servicios financieros. Sólo el 6.1 por ciento tienen cuentas corrientes, 7.7% usan cajeros automáticos y 3.9% tarjetas de crédito.

¿Por qué es que tan pocos microempresarios usan los servicios financieros formales? Primero, muchos no son conscientes que las microempresas pueden recibir los servicios. Sólo el 34.7% podían espontáneamente identificar una institución que presta a microempresarios. Incluso las instituciones de microfinanzas mas grandes fueron reconocidas por sólo un pequeño porcentaje de encuestados.

Quizás más importante aún, la mayoría de microempresarios no ve una relación con una institución financiera como una estrategia de negocios positiva. Ellos se esfuerzan por evitar la deuda y no ven la misma como una herramienta positiva en su

estrategia comercial. El crédito no se ve como una herramienta positiva para que crezca el negocio, sino como un costo o multa a ser evitada a casi cualquier costo. Éste es un acercamiento muy conservador al negocio. Sin embargo, precisamente es esta posición conservadora que protege a los microempresarios en un ambiente económico incierto y los previene de volverse sobre-endeudados.

Entre los componentes de esta resistencia están los siguientes:

- Para la cantidad de crédito que ofertan muchas de las instituciones, no merece la pena el esfuerzo que los clientes tienen que poner para obtener el crédito y los riesgos que ellos tienen que tomar formularios, garantías, garantes, referencias y las múltiples visitas que implican un costo al prestatario y si ese costo es mayor que el beneficio percibido del crédito, los microempresarios no tomarán el riesgo de pedir prestado;
- La mayoría de microempresarios no está convencido que el crédito (volverse deudor) representa una oportunidad de crecer; y
- Los microempresarios temen las consecuencias de no poder pagar el préstamo o no cumplir el plan de pagos.

Como resultado de estos factores, muchos microempresarios piden prestado sólo cuando ellos realmente lo necesitan -cuando las circunstancias les obligan a asumir una obligación.

Los participantes de grupos focales fueron aun más críticos en sus puntos de vista acerca de usar los servicios de instituciones financieras. Ellos se quejaron de las tasas de interés altas de los préstamos y los altos costos asociados de asesoría técnica, supervisión, seguro, y otros; la decepción acerca de la manera en la cual las tasas son calculadas e impuestas; la fuerte presión para los pagos oportunos y las altas multas por los pagos tardíos y los exagerados requisitos para los préstamos pequeños. Si estos puntos de vista estuvieran extendidos, podrían tener un efecto depresivo en la demanda para los préstamos. Sin embargo, tales quejas pueden ser más comunes

entre microempresarios mejor informados de las ciudades más grandes que entre todas las empresas.

La ubicación del punto de servicio y distancia a la microempresa indudablemente juega un papel importante, motivando a los microempresarios para usar los servicios financieros. Dos terceras partes de los solicitantes de préstamo tenían negocios o casas alrededor de dos kilómetros de la institución financiera. La conveniencia era una razón importante dada para la selección de la institución con la cual ahorrar. Las grandes distancias aumentan el costo de la transacción para los préstamos pequeños y cuentas de ahorro y puede causar a los clientes potenciales la creencia de que no vale la pena el tratar con las instituciones financieras. El aumento de los puntos de servicio y el contacto creciente de los ejecutivos de crédito con los clientes y los clientes potenciales (es decir, activamente buscar a los clientes en sus casas y lugares de trabajo) puede ser requerido para encontrar a los microempresarios independientes esparcidos por las ciudades, pueblos, y barrios. Es más, éste puede ser el método más fácil de atraer a más clientes, sobre todo en esas áreas geográficas escasamente servidas por los competidores. Este factor es especialmente crucial para prestatarios pobres que piden prestado cantidades pequeñas. Prestatarios más adinerados que piden préstamos más grandes pueden permitirse el lujo de viajar para obtener servicios financieros.

La calidad de servicio también se reveló como importante en el estudio - al menos en el corto plazo. Aunque los microempresarios sentían que las tasas de interés en ahorros eran demasiado bajas y aquéllas de los préstamos demasiado altas, éstos no eran los factores más importantes que consideraron en las decisiones de ahorrar o pedir créditos. Las decisiones de ahorrar fueron estimuladas más por un sentido de estabilidad, seguridad y protección que por las tasas de interés. Las quejas contra las instituciones del crédito se enfocaron más en la conveniencia, los procedimientos, garantías, tratamiento cortés y el tiempo requerido para obtener un préstamo, más que en la tasa de interés que se cobró. A corto plazo, las instituciones estarían bien aconsejadas en enfocarse en mejorar estos aspectos de su negocio. Como la competencia crece y las tasas de interés y comisiones se vuelven más transparentes,

tasas de interés atractivas—tanto en ahorros como en créditos— pueden volverse un factor más importante en el posicionamiento competitivo.

SATURACIÓN Y SOBRENDEUDAMIENTO

Los datos reportados por la Superintendencia de Bancos y Seguros sugieren un nivel mucho más alto de microcrédito que el proyectado de las respuestas del estudio, en lo que se refiere tanto al número de prestatarios como el volumen de crédito. Estos datos mostraron unos 241,000 préstamos activos, que representa el 37.6% de microempresarios proyectados, en contraste con los 101,000 prestatarios proyectados del estudio. El monto de crédito adeudado de \$257 millones representa cerca de 39 por ciento de demanda proyectada.

Estos resultados podrían indicar que el mercado del microcrédito está aproximándose a la saturación. Sin embargo, es probable que una porción sustancial de los préstamos reportados a la Superintendencia de Bancos y Seguros sea a "microempresarios" que fueron excluidos por la definición del dominio de este estudio y a individuos de estatus socio-económico más alto. Esta hipótesis se apoya en el hecho que los patrones de pedir prestado medidos en el estudio, se relacionaron directamente al estatus socio-económico y por el hecho de que el sector formal de IMFs en Ecuador no excluye de sus carteras de microempresas a los que pertenecen a un estrato socioeconómico más alto. Sin embargo, esta aparente contradicción entre los resultados del estudio y los datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros sugiere que este tema necesita un estudio y análisis adicional.

Hay poca indicación de que el sobreendeudamiento es un problema significativo. Muy pocos microempresarios reportaron que han solicitado crédito a más de una institución y aún menos informaron que los recibieron de más de una.

IMPLICACIONES PARA LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

¿Cuáles son las implicaciones de estos hallazgos para la industria de microfinanzas, y qué se necesita hacer para explotar este gran mercado de microempresarios, la mayoría de los cuales actualmente no usa sus productos y servicios? Quizás el desafío más importante de las instituciones de microfinanzas en Ecuador es superar la resistencia del microempresario a usar el crédito. Superar esta resistencia requerirá mercadeo activo, porque al microempresario probablemente no se le podrá localizar con las técnicas de mercadeo masivo o la publicidad en general.

El segundo problema -u oportunidad- más importante es disminuir los costos de transacción para los microempresarios. Añadir puntos adicionales de servicio en sitios claves, perfeccionar los trámites y sistemas transaccionales convenientes para hacer los pagos o ajustar los saldos, podrían mostrarse atractivos a los clientes potenciales.

Las IMF's también necesitan reconocer que su mezcla de productos actual puede no encajar con las necesidades del cliente. Había poca evidencia de diseños de productos fundamentados en la demanda, es decir, que las instituciones diseñen o modifiquen los productos basadas en investigaciones a clientes y clientes potenciales o consideración del ciclo comercial de diferentes segmentos del mercado potencial. Aunque esto puede no ser importante en un ambiente de competencia limitada, cuando esta crezca entre las instituciones financieras, tener productos que se ajusten a las necesidades del cliente proporcionará una ventaja competitiva a las instituciones.

De este análisis se pueden sacar 2 resultados mayores, las cuales destacan como las conclusiones más importantes de este estudio. Primero, las microempresas juegan un papel importante en Ecuador: aproximadamente el 24% de la mano de obra urbana está comprometida en una actividad microempresarial—principalmente como microempresario y en menor grado como empleado. Segundo, aunque las microfinanzas han crecido rápidamente en Ecuador durante los últimos años, la

mayoría de microempresas no está accediendo a los servicios financieros del sector formal o semiformal (ONG).

EL PAPEL DE LAS MICROEMPRESAS

Casi un tercio de los hogares de ingresos medios y bajos en Ecuador incluye por lo menos a una persona quien es microempresario, y un poco más de 1 millón de personas, aproximadamente el 24.3% de la mano de obra urbana, están comprometida en esta actividad - ya sea como empresario o como empleado/trabajador. La definición de microempresa para los propósitos de este estudio fue muy restrictiva - empresas que emplean menos de 10 personas (incluso el dueño), que son propietarios y operados por hogares de bajos o medianos ingresos. Si la definición se extiende para incluir a los profesionales (abogados, contadores y consultores, por ejemplo), las empresas agrícolas (especialmente granjas pequeñas) y los jornaleros (sobre todo personas en el sub-sector de la construcción que realizan su labor en diversos sitios de trabajo), los números serían mucho más grandes. Sin tener en cuenta la definición, las microempresas proporcionan empleo remunerado para un segmento muy grande de la población nacional adulta.

Dentro del punto de vista económico, las microempresas urbanas en Ecuador tienen ventas anuales de aproximadamente \$6.03 mil millones y ganan aproximadamente \$2.36 mil millones en ingreso neto. Las ventas de microempresas son aproximadamente el 25.7% del PIB de Ecuador, y el ingreso neto es aproximadamente 10% del PIB. Las microempresas son, por consiguiente, una actividad económica importante para el país y para un gran segmento de la población ecuatoriana.

Las microempresas son especialmente importantes para las mujeres porque ellas son desproporcionadamente activas como microempresarias comparadas con su participación en la economía como un todo. Las microempresas proveen de oportunidades de obtener ingreso importante para mujeres solas (solteras, divorciadas, separadas o viudas) y para mujeres que necesitan combinar el hogar y

las actividades del negocio. Es a través de una microempresa que un porcentaje sustancial de mujeres entra en la fuerza laboral y gana ingreso para ellas y sus hogares.

Es más, el sector microempresarial continuará jugando un papel importante en la vida social y económica del país. Aunque las microempresas no son particularmente dinámicas y emplean relativamente pocos empleados no familiares, la mayoría de microempresarios está satisfecho con su negocio y el ingreso que proporciona, y no planea buscar empleo asalariado.

PARTICIPACIÓN EN MICROFINANZAS

El segundo mayor hallazgo es que, en la mayoría de los casos, los microempresarios no participan en el sector financiero formal. Sólo 29% tienen las cuentas de ahorro en instituciones financieras y sólo 15.7% había solicitado un préstamo durante los últimos 12 meses. Muy pocos dijeron que utilizan instituciones financieras regularmente y casi ninguno consideró pedir prestado como una fuente regular de financiamiento para sus negocios.

Los microempresarios ecuatorianos expresaron considerable cautela sobre utilizar el crédito. Más de la mitad de los que no habían solicitado un préstamo durante los anteriores 12 meses dijeron que no estaban interesados y no tenían necesidad de un préstamo (14.2%) o no quiere volverse deudor (36.6%). Para muchos obviamente esto reflejó un miedo de endeudarse. Pero para otros, incluyendo muchos de aquéllos que dijeron que no quisieron endeudarse, esto parece ser el resultado de no convencerse que el financiamiento externo ayudará a sus negocios a crecer. Ellos confían en las ventas y en sus propios recursos para financiarse. Aunque el crédito no es una panacea para los problemas que enfrentan las microempresas, si se usa correctamente, el crédito puede permitir a una empresa crecer más allá de lo que sería posible si solamente los recursos personales y los ingresos del negocio son usados para financiar el negocio. Actualmente, la mayoría de microempresarios parecen ver el crédito como una proposición costosa y de alto riesgo que debe ser

evitada si es posible. La falta de conocimiento sobre procedimientos y requisitos de las instituciones financieras también parecían desalentar las solicitudes de crédito.

Dos conclusiones son el resultado del patrón de acceso al crédito observado en las respuestas de la encuesta. Primero, hay un potencial, para el crecimiento de los servicios de microfinanzas para microempresarios. El hecho de que sólo 15.7% de microempresarios han solicitado un préstamo durante el último año sugiere que hay un gran mercado potencial no servido para los servicios microfinancieros. Segundo, los programas que buscan apoyar los hogares más pobres a usar el crédito necesitan proporcionar, adicionalmente, apoyo y asesoría no-financiera para ayudar a los clientes potenciales a entender los posibles beneficios y limitaciones de usar el crédito en sus negocios y para asistirlos a solicitar y manejar los préstamos.

OTROS RESULTADOS CLAVES

Además de los dos resultados importantes, hay otros que tienen implicaciones específicas para las instituciones de microfinanzas.

FALTA DE RECONOCIMIENTO SOBRE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

Primero, microempresarios generalmente no son conscientes de los programas de microfinanzas. Sólo 34.7% podrían identificar espontáneamente una institución que presta a microempresarios. Incluso los actores mayores en el campo microfinanciero fueron reconocidos por sólo un porcentaje pequeño de microempresarios. La falta de reconocimiento que tales programas incluso existen puede ser una causa mayor para la incidencia baja de solicitudes de préstamo entre microempresarios, especialmente aquéllos en los hogares más pobres.

LAS MICROEMPRESAS NO SON NEGOCIOS CRECIENTES

Segundo, las microempresas son un segmento relativamente estancado. Hay muy poca evidencia de que las microempresas estén creciendo o extendiéndose, sus niveles de ingreso estén aumentando o que llegarían a ser negocios más grandes. Relativamente pocos microempresarios (15%) dijeron sus ventas crecieron año a año. Aun menos (sólo aproximadamente 10%) han aumentado el número de empleados desde que se iniciaron; la generación de empleo ocurre en el momento de empezar el negocio, con muy poco crecimiento de empleo después de aquello. También, pocas microempresas exhibieron los tipos de inversión o mejoras que normalmente acompañan al éxito del negocio, cambiándose a mejores lugares de trabajo, haciendo mejoras en espacios existentes o invirtiendo en equipo y maquinaria. Las microempresas son, mayoritariamente, empresas permanentes, estables que proveen ingresos para una sola familia y la mayoría están inclinados a permanecer en esta situación.

Al mismo tiempo, hay microempresas que son capaces y también interesadas en el crecimiento. Identificarlas es un desafío mayor para las instituciones de microfinanzas porque estos negocios representan la mejor oportunidad para desarrollar una alianza financiera creciente para estas.

MUCHOS FACTORES INFLUYEN LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO Y PATRONES DE AHORRO

Los patrones de uso de los servicios financieros varían por género, región, sector de la economía y el estrato económico. El papel del género en los patrones de la actividad microfinanciera es particularmente complicado y complejo. Los negocios de propietarias mujeres fueron mucho más pequeños que aquéllos de propietarios hombres: las empresarias mujeres informaron tener menos activos del negocio que los hombres; el monto de inversión en los negocios de propietarias mujeres es menor; y el ingreso promedio del negocio es menos de la mitad de sus contrapartes hombres, incluso dentro de los mismos sectores económicos. Quizás relacionado a

esto, el monto promedio de préstamo recibido por mujeres estaba aproximadamente en la mitad (52.9 por ciento) del recibido por los hombres. Muy pocas mujeres en relación con los hombres estaban usando el microcrédito, pero esto es porque había mucho menos microempresarias mujeres. En una base relativa, sin embargo, las empresarias mujeres estaban casi igualmente inclinadas a solicitar y recibir préstamos que los hombres y no parece haber ninguna discriminación a las mujeres por parte de las instituciones de microfinanzas establecidas.

Hay una relación fuerte entre el nivel de riqueza y acceso de préstamo. Los microempresarios más ricos- como se midió por el índice de riqueza creado por Habitus Investigaciones, S.A. — fueron consistentemente más inclinados a solicitar y recibir préstamos que sus contrapartes más pobres. Sin embargo, las mujeres sumamente pobres tienen un acceso mayor al crédito que lo esperado, posiblemente debido a los programas de las ONG específicamente diseñados para las empresarias mujeres pobres.

El sector económico también influyó en el propósito de pedir prestado. Según las respuestas de la encuesta, aquellos en el sector de comercio pidieron prestado principalmente para el inventario, mientras en la producción y servicios tenían una tendencia mayor a pedir prestado para equipo, maquinaria y vehículos (sobre todo en el sector de transporte). Las diferentes características de estos propósitos de crédito sugerirían que productos substancialmente diferentes son requeridos para servir diferentes sectores económicos.

1.3.2. La problemática de la Microempresa

Siendo una realidad nueva en el contexto latinoamericano por lo que hace a su reconocimiento dentro de la estructura económica de los países, la microempresa experimenta diversos problemas surgidos de su marginamiento estructural. Ellos se refieren a cuatro conjuntos de áreas críticas: la formación empresarial y laboral; las

áreas financiera, técnica y de mercado; el apoyo por parte de los organismos de desarrollo, y el grado de organización gremial y sectorial.

Formación empresarial

Por las mismas condiciones en que se ha desarrollado su vida familiar y comunitaria, así como por su experiencia laboral, el microempresario presenta fallas de gestión empresarial en los dos conjuntos de componentes que la conforman, es decir, tanto por falta de algunas destrezas o actitudes empresariales como por deficiencias de gestión administrativa. Por mencionar algunas, hay debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y finanzas; hay débil actitud planificadora hacia el futuro, débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados y de aprovechar oportunidades en estas áreas, y escasa capacidad de persuasión e influjo en el entorno.

La falta de formación empresarial se manifiesta en una personalización del negocio en manos de su propietario, que tiene repercusiones negativas sobre todo en la microempresa que tiene un mayor grado de conexión con el mercado. El empresario no delega funciones porque supuesta o realmente carece de mano de obra suficientemente calificada que lo pueda sustituir en algunas de ellas.

La formación que brindan los programas existentes de apoyo a la microempresa por lo general no consideran estos problemas, ya que suele partir del supuesto de que el microempresario posee una formación educativa básica y la disposición a aplicar conocimientos administrativos convencionales. Cuando se ha tratado de introducir otros contenidos de capacitación en función de los intereses expresados por los microempresarios, como manejo del crédito, seguridad laboral o aspectos institucionales, la ausencia de una conexión entre los aspectos técnicos del cada día y los administrativos hacen los programas demasiado académicos y poco interesantes para los usuarios.

Capacidad técnica

Puesto que la microempresa, según la hemos definido, se caracteriza por introducir innovaciones tecnológicas que van más allá de la producción agropecuaria tradicional, la artesanía o el simple comercio. El problema de base radica entonces en que en microempresa no existe ni por tradición, ni por la evolución endógena de los procesos el desarrollo de la capacidad técnica, sino que ella tiene que ser de alguna manera creada con insumos de fuera.

Las instituciones de formación profesional para el sector por lo general carecen de programas específicos diseñados para responder a las necesidades tecnológicas de la microempresa. Las clasificaciones de sectores y oficios que guían a dichas entidades en el diseño de sus programas de formación técnica siguen en muchos casos atadas a una concepción tradicional que las hace concentrarse exclusivamente en actividades de índole productiva primaria y artesanal. No incluyen o lo hacen muy superficialmente, formación en procesos de postcosecha y postventa como clasificación, empaque y comercialización.

Por otra parte, buena parte de los servicios tecnológicos de las entidades responsables, han sido diseñados para la pequeña y mediana empresa, con escasos alcances para la microempresa. De ahí que los cursos y demás eventos de capacitación técnica que por su nivel y metodología estarían más cerca de la realidad de la microempresa, son en realidad destinados a asalariados de las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto, no existen mecanismos de capacitación técnica para la microempresa, lo que hace muy difícil que ésta alcance un nivel técnico aceptable.

Todo esto, expresado en términos institucionales, significa que en general son escasas las instituciones que brindan apoyo técnico adecuado a la microempresa, son escasas las instituciones que realizan diseños técnicos o adaptaciones microempresariales de los diseños existentes, y mucho menos que innoven de acuerdo a los requerimientos de estas unidades.

La financiación de la microempresa

Ante la escasez de recursos propios de los habitantes de las zonas rurales y urbano-marginales, es imposible el desarrollo de la microempresa sin recursos suficientes de crédito en condiciones adecuadas al entorno en que opera la microempresa. Con todo, es repetitiva la queja de que la microempresa carece de fuentes de crédito realmente accesibles en condiciones que hagan rentable la producción. Una serie de problemas inhiben el acceso al crédito por parte del microempresario:

Con respecto a los productores rurales, estos se han financiado sus actividades con recursos de los bancos rurales o agropecuarios que existen en los distintos zonas del país, en el caso de las microempresas urbanas, aunque existen diversas organizaciones que apoyen la gestión de estas unidades, su aporte aun no es suficiente ya que trabajan con altos costos de financiamiento y con fuertes restricciones al acceso de los créditos.

En primer lugar, la banca comercial demuestra escaso interés por colocar crédito en este segmento empresarial, debido a la baja rentabilidad de estas operaciones, la cual se debe principalmente a su reducido tamaño, que hace que los costos administrativos unitarios sean muy superiores a los de créditos de mayor cuantía para empresas de mayor tamaño. Tampoco se interesan por intermediar líneas de fomento, como son las líneas proporcionadas por los organismos de Micro-Finanzas, debido a que los márgenes que suelen conceder los bancos centrales en estos casos se asemejan a los márgenes usuales en los mercados internacionales, generalmente inferiores a los márgenes a que están acostumbradas las entidades financieras en la mayoría de los países latinoamericanos. A esto se añade, según aducen los banqueros, el mayor riesgo de cartera implícito en estos créditos, el cual también los hace menos rentables.

En segundo lugar, se advierte un escaso, apenas incipiente desarrollo de entidades financieras alternativas al sistema bancario, que puedan ocupar el lugar que este no quiere tomar en la financiación de la microempresa. En los programas de

microempresas de varios países operan cooperativas y ONGs financieras, pero su orientación es preferentemente urbana y su cobertura rural es mínima, aunque en el país existe lo que se llama la Red Financiera Rural que reemplaza al sector financiero tradicional por medio de un grupo de organizaciones que ofrecen líneas de crédito y asistencia financiera al sector rural. Mas el problema que tienen estas organizaciones es que, por lo general estas entidades carecen del respaldo patrimonial que exigen los bancos centrales o bancos de segundo piso para permitirles intermediar recursos cuantiosos, por lo que su operación de líneas de crédito de este tipo es reducida.

Algunas de las carencias de las entidades financieras alternativas se han tratado de solucionar mediante convenios. La ONG, por ejemplo, estudia y aprueba los créditos y asume todas las responsabilidades consiguientes, en tanto que el banco se encarga de recibir los pagos en sus oficinas. Pero esta tarea es frecuentemente realizada con disgusto por parte de las oficinas bancarias, debido al trabajo que exige la multitud de pequeñas operaciones y a que el estrato social de los prestatarios choca con el de sus clientes habituales.

En tercer lugar, en muchas zonas rurales y urbano-marginales de los países latinoamericanos la estructura financiera es insuficiente. Puesto que las entidades financieras, tanto los bancos convencionales como las instituciones alternativas, buscan ubicarse en áreas donde la operación sea rentable o al menos financieramente viable por el volumen y el monto potencial de los créditos, se ubican preferentemente en zonas de agricultura comercial capitalista moderna, agricultura campesina de tamaño mediano o bien en polos de desarrollo urbano. Por este motivo las zonas rurales de minifundio y pequeña producción suelen quedar desatendidas, así como los talleres y zonas artesanales.

En cuarto lugar, los microempresarios carecen de garantías suficientes para avalar los créditos ante las entidades financieras, una dificultad que constituye el argumento más generalizado que estas esgrimen para excusarse de atender las solicitudes de aquellos y de las entidades de apoyo al sector microempresarial. Puesto que en algunos programas de crédito para este sector efectivamente se han dado altas tasas

de morosidad, las entidades financieras que superan las barreras mencionadas anteriormente, tratan de protegerse del riesgo insistiendo en las garantías.

Algunos programas han tratado de obviar el problema de la falta de garantías suficientes creando fondos de garantías con recursos estatales y de cooperación internacional, y exigiendo a los usuarios pagar las cuotas que aquellos cobran para expedir los certificados de garantía. Los fondos de garantías han mostrado efectivamente capacidad de resolver, parcialmente, el problema, pero experimentan problemas como la falta de un respaldo oficial suficientemente sólido que les permita resistir coyunturas difíciles de morosidad. Además, el pago de los certificados de garantía conlleva el encarecimiento del crédito, por no hablar de la tramitología acostumbrada en estas instituciones, la cual aleja a los intermediarios financieros.

Finalmente, los microempresarios se quejan de los altos costos y la falta de oportunidad del crédito. La revisión de la literatura disponible sobre el tema y los testimonios de funcionarios y de algunos usuarios sugieren que el factor costo tiene menor importancia que la oportunidad. Acerca de la importancia de la oportunidad no cabe duda; efectivamente, es vital que el momento de desembolso y los plazos de repago coincidan con los momentos críticos del ciclo de producción agropecuaria o bien con épocas de alta demanda del año como fiestas de fin de año o periodos vacaciones (para el caso de las zonas turísticas). Además, los productores necesitan contar con un flujo seguro de recursos para mantener su operación, de manera que las interrupciones o demoras en los procesos de desembolso hacen que ellos opten por no pagar, con tal de contar de recursos para las nuevas operaciones.

Pero a pesar de la validez de estas afirmaciones, no se puede negar la importancia de los costos financieros. Tasas de interés que superan significativamente los niveles de inflación, como se han dado con frecuencia en la última década en los países latinoamericanos, no pueden ser sufragadas sin menoscabo de la unidad productiva, a no ser gracias a aumentos excepcionales de productividad o a condiciones también excepcionales de precios de sus productos, por encima de la media.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que ninguna de estas condiciones suele verificarse en el caso de la producción microempresarial. Por eso es preciso aceptar que el factor costo financiero (tasa de interés más costos colaterales) sigue siendo relevante para el éxito de los microempresarios.

Comercialización

Las principales dificultades que enfrenta la microempresa en el área de comercialización se centran en la dificultad de obtener insumos y materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en la inexistencia de planes, técnicas y herramientas de expansión comercial y en problemas de legalización, normalización y control de calidad para participar en mercados modernos.

La mayor parte de las microempresas enfrenta situaciones monopólicas, ya sea en la adquisición de insumos o en la venta de la producción. Y aun cuando exista la competencia, la pequeña escala de la microempresa encarece los insumos y los servicios que debe contratar. Los productores de mayor tamaño tienen una ventaja competitiva sobre la microempresa en coyunturas críticas de escasez, pues pueden pagar precios más altos y se quedan con las materias primas de mejor calidad; y en épocas de abundancia pueden diversificar su producción y los mercados a los que llegan. Por otra parte, con frecuencia utilizan técnicas modernas para hacer un mejor manejo de los inventarios.

Estas estrategias no están al alcance de los empresarios de la microempresa, quienes están obligados a mantenerse en pequeñas escalas de producción y a aplicar estrategias de lealtad, reciprocidad y buena voluntad que impiden el manejo empresarial del negocio. Como resultado, los mercados de la microempresa son frecuentemente locales y de exiguo crecimiento. No existen planes de expansión comercial que obliguen al uso de información, al estudio de mercados más amplios o a establecer nuevos contactos comerciales.

Aunque existiera la posibilidad de expandir los mercados, a veces no se pueden aprovechar las oportunidades por falta de capital de trabajo para financiar la compra de materias primas o la cartera, o por la imposibilidad del empresario de delegar algunas de sus tareas. Cuando estas se aprovechan y la microempresa trata de expandirse más allá de las fronteras locales, surgen las exigencias de normalización, control de calidad, conservación y diseño de empaques aceptables desde el punto de vista de seguridad e higiene.

Organización

Característica típica de grupos de pequeños productores de nivel socioeconómico relativamente bajo es la ausencia o debilidad de organización, por falta de interés o por falta de posibilidades y mecanismos eficaces para desarrollarla. En general, la microempresa carece de una tradición asociativa que le permita hacer frente a problemas comunes de producción y comercialización, carece de una estructura corporativa que le permita mejorar y crecer a partir de relaciones con el entorno, y carece de representación ante las entidades encargadas del diseño de las políticas para el sector.

La organización al nivel más elemental de vecindad geográfica entre productores que comparten una problemática común, no es usual en el mundo microempresarial. Los ensayos exitosos que existen han sido liderados por entidades externas que tienen capacidad de presión por los servicios que prestan, como la asistencia técnica o el crédito.

Los intentos de establecer organizaciones gremiales a un nivel más amplio se frustran en muchos casos ante la dificultad de conseguir recursos para sostener la organización, y porque en general ésta carece de servicios que ofrecer y de mecanismos de apoyo eficaz para los usuarios, por lo que no logra su motivación real y el compromiso de ellos con la entidad. Por el contrario, muchas organizaciones, presionadas por la difícil situación económica terminan compitiendo por servicios

con las mismas entidades de apoyo, lo cual les resta credibilidad en el momento de discutir las políticas públicas en las instancias gubernamentales.

En cuanto a la estructura corporativa, esta se entiende como el conjunto de nexos permanentes que las microempresas logran establecer con empresas de distintos tamaños para cooperación e integración, ya sea en subcontratación de actividades, ya sea en el suministro de insumos o en la atención conjunta de mercados.

Existen casos exitosos de modelos corporativos que han sido beneficiosos para los empresarios de la microempresa, por ejemplo en el suministro de frutas y verduras para supermercados modernos. En todos ellos se verifican condiciones que tienen que ver, por una parte, con el tipo de actividad y producto manejado, los cuales presentan condiciones asequibles a la idiosincrasia y a las competencias de los microempresarios, y por otra, con una concientización de estos sobre la necesidad de adaptar su forma de trabajo a las exigencias de los mercados. Pero esos casos, que aportan valiosas pistas para el diseño de programas de desarrollo del sector, son todavía excepcionales en la mayoría de los países latinoamericanos.

1.3.3. Características de los microempresarios

El término microempresa refiere genéricamente a las unidades económicas de baja productividad y de baja capitalización que por lo general, nacen de la necesidad de supervivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa propiamente y al autoempleo (AE). Específicamente, se entiende por microempresa a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada y disponen de 2 ó 11 trabajadores incluyendo al patrono, mientras que autoempleados son aquellos que trabajan por cuenta propia, no contratan mano de obra asalariada y eventualmente emplean a miembros de la familia.

Es importante indicar que baja capitalización inicial de las ME tiende a reproducir, en la mayoría de ellas, un círculo vicioso: baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos, escasa capacidad de reinversión productiva. Este círculo, en ciertas

condiciones, puede revertirse si se logran flujos externos de recursos que faciliten financiamiento y servicios de desarrollo empresarial desde una concepción integral, y si se asegura una decidida intervención del Estado a favor de la microempresa, particularmente en el campo de las políticas que posibiliten la adecuada inserción de ésta en la economía del país.

El microempresario se convierte en tal muchas veces cuando las circunstancias de la vida le obligan a ello, es decir, la mayoría de las veces no es una elección voluntaria, obedece a su salida abrupta del sector moderno de la economía o, a la imposibilidad de acceder a él (desempleo involuntario) y al aprovechamiento de destrezas adquiridas a edades tempranas (aunque, no siempre es así) que le permiten trabajar por cuenta propia y hacer de la actividad microempresarial una estrategia de supervivencia para la obtención de los ingresos mínimos requeridos para su reproducción familiar.

Las personas que trabajan en la microempresa (como propietarios, asalariados o empleados familiares sin remuneración) pertenecen a las capas más pobres de la sociedad. Esto último significa que, además, a la precariedad de su actividad económica. Se le suma su exclusión de los servicios sociales como educación y salud, por ejemplo. Los diferenciales de exclusión afectan negativamente en mayor medida a las mujeres.

Lo anterior determina por otro lado, el hecho de que el microempresario no se encuentre preparado para llevar a efecto una adecuada gestión de su negocio, en virtud de la espontaneidad y del empirismo característico de su racionalidad y comportamiento económico. Esto último a veces puede calificarse de errático especialmente cuando se trata de solventar problemas de mercadeo, calidad y competitividad, entre otros. En general, su negocio se caracteriza por una baja productividad, mano de obra no calificada o de baja calidad, poco acceso a los recursos financieros y a los servicios empresariales, todo lo cual se suma a su exclusión de los servicios sociales.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA:

La microempresa presenta y conserva características que la distinguen de otros sectores empresariales, entre ellas:

- **Escasa retención de excedentes:** Es uno de los problemas más difíciles de resolver, ya que como toda actividad económica su propósito es alcanzar el nivel de eficiencia mínima que justifique su existencia y permita su desarrollo.
- **Pequeña Escala:** La actividad microempresarial es limitada, debido a la escasa disponibilidad de capital para activo fijo, operación y materias primas.
- **Uso intensivo de Mano de Obra:** Ante la imposibilidad de contar con maquinaria y tecnología moderna para sus procesos de producción, la microempresa fundamenta su actividad en el uso intensivo de mano de obra.
- **Reducida Dotación de Activos Fijos:** La limitación económica no les permite adquirirla maquinaria necesaria para ejecutar sus operaciones, cuando logran comprar algún equipo, la vida útil del mismo es alargada extraordinariamente por las habilidades e ingenio del empresario.
- **Escasa División del Trabajo:** Al no contar con suficientes recursos para contratar los empleados necesarios, una misma persona efectúa diversas actividades dentro de los procesos productivos, administrativos y de comercialización.
- **Baja Productividad:** Esta característica tienen relación con la falta de recursos técnicos y humanos, aunado al hecho de que el mercado para sus productos también es reducido.
- **Ausencia de Normas Administrativas:** A pesar de que se reconocen las cualidades innatas de los propietarios de microempresas, los mismos adolecen de elementales nociones de normas e instrumentos administrativos contables necesarios para el adecuado empresarial.

- **De Carácter Familiar:** En términos generales, la microempresa cuenta con un reducido número de trabajadores (cuando los tiene), y en ese caso emplea primordialmente a miembros de la familia.
- **Ausencia de un Marco Legal Adecuado:** Dentro del marco legal, no existe un incentivo para la inserción de la microempresa dentro del mismo ya que contrario a la lógica, la ley orienta sus disposiciones a obstruir y hasta reprimir esta actividad.
- **Inexistencia de Seguridad Social:** Debido a los esquemas legales en el país, el propietario y los empleados de la microempresa se encuentran al margen de estos beneficios.
- **Ausencia de Crédito Regular:** En términos generales el sistema crediticio formal, no responde a las características y necesidades que presenta el sector microempresarial; dadas las exigencias en cuanto a garantías, condición económica, ahorro, etc.

Las microempresas no pueden enmarcarse en conceptos y definiciones rigurosas, de formatos académicos. Sin embargo, para facilidad de su comprensión, estudio y apoyo pueden ser clasificadas de acuerdo a su capacidad para alcanzar y retener excedentes económicos.

- **De Subsistencia:** Son unidades económicas sin capacidad de generar excedentes, por lo que padecen una permanente descapitalización no cuentan con mano de obra especializada y, tampoco, con posibilidades de retribuirla con salarios superiores al mínimo legal.
- **De Acumulación Simple:** Las unidades económicas tienen escasa capacidad de generar excedentes por lo general, no cuentan con mano de obra especializada y cuando lo hacen es con jornadas o pagos insuficientes como práctica ahorradora de costos laborales.
- **De Acumulación Ampliada:** Las unidades económicas mantienen capacidad de generar excedentes, aunque en pequeña escala, cuentan con mano de obra calificada y especializada básicamente y cumplen con el pago de salarios mínimos.

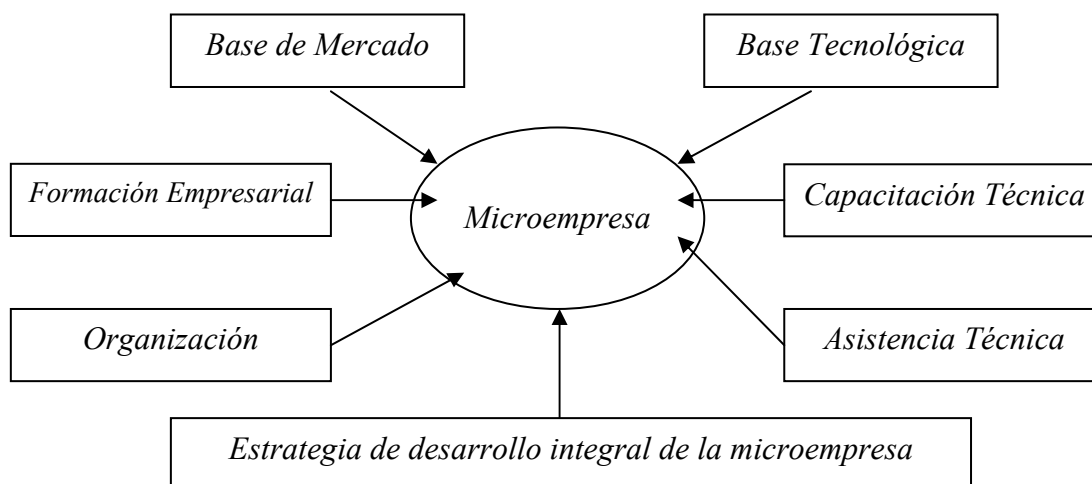
1.3.4. Políticas para el Desarrollo de la Microempresa

Focalización, integralidad, atención al entorno, orientación hacia el mercado, base tecnológica, impulso a proyectos amplios y articulación con empresas medianas y grandes son lineamientos de política que aseguran un grado satisfactorio de éxito en los programas de apoyo.

a. La focalización se interpreta en el sentido indicado anteriormente, como una orientación consciente de los programas hacia la población excluida, con el fin de evitar dicha exclusión. Implica la diferenciación de los servicios, que no pueden ser uniformes, sino que tienen que adaptarse a las condiciones de cada grupo, pues los más deprimidos no soportan las condiciones que se pueden imponer a los más pudientes, so pena de causar irremediablemente exclusión, así esta no sea pretendida. Cuando se es cuidadoso en definir operativamente la microempresa y en dirigir el apoyo a las unidades que cumplen con la definición formulada, la focalización es un hecho.

b. La integralidad se entiende en dos sentidos: por una parte, como el esfuerzo por desarrollar simultáneamente las distintas áreas empresariales, y por otra, como la combinación de acciones para lograr este objetivo. Un desarrollo significativo y permanente de la microempresa solo se logra si se fortalecen simultáneamente al interior el área de gestión empresarial, el área técnica y el área comercial, y se enfrentan al exterior las variables del entorno, ya que la relación sistémica que existe entre ellas hace que el desempeño de cada una de ellas repercuta en las demás, inhibiendo su desarrollo si es negativo, o potenciándolo sinérgicamente si es positivo. Por otro lado, la efectividad de cada tipo de acción de apoyo (capacitación técnica o asesoría, por ejemplo) es de por sí limitada, por lo que un efecto sensible solo se logra con la concurrencia de todas.

Gráfico 2.3.4.1



Elaboración: Las autoras

El Gráfico anterior muestra la acción convergente de todo el conjunto de variables que constituyen la estrategia integral: el proyecto parte de un enfoque de mercado, la microempresa se dota de una tecnología apropiada, se fortalece empresarialmente con un sólido proceso de formación, se fortalece técnicamente a través de acciones de capacitación y asistencia técnica, se fortalece al exterior mediante la organización gremial y económica, y logra acceso a un financiamiento adecuado.

c. La microempresa no actúa aisladamente sino inserta y en estrecha interrelación con el entorno, constituido por los conjuntos de agentes económicos que operan en el mercado y de agentes institucionales públicos y privados con quienes interactúa. Una articulación favorable con los mercados y las instituciones permite que los grupos sociales con desventajas queden incluidos en los efectos multiplicadores generados por los sectores, zonas y grupos sociales más dinámicos de las áreas rurales.

Además, sólo si se comprende el entorno en su actuar y en sus relaciones con la microempresa, es posible encontrar la ubicación justa de ella frente a las oportunidades y amenazas que aquél presenta, identificar el tipo de interrelación mas

adecuada con él y operar de manera expedita y exitosa. De nada sirve un fortalecimiento interno que no consulta las condiciones vigentes al exterior de la empresa, las cuales pueden hacer inoperantes los mecanismos desarrollados desde dentro de ella.

d. La atención al entorno lleva como meta central a la identificación del mercado para el bien o servicio que se quiere producir. Son exitosos solo aquellos proyectos microempresariales que se concentran en productos que cuentan con mercado amplio con espacio para nuevos oferentes, y que de antemano conocen ese mercado con sus condiciones de características del producto, volúmenes demandados, términos de entrega y forma de pago. Muchos proyectos de artesanías y de productos agropecuarios tradicionales fracasan porque no hay suficiente demanda o porque se enfrentan a mercados saturados.

e. El desarrollo de la microempresa requiere el fortalecimiento de la misma con una base tecnológica que le permita ofrecer bienes y servicios que satisfagan los requerimientos necesarios para competir en el mercado moderno. Aquí la cuestión es analizar si existe la experiencia suficiente para hacer los desarrollos de tecnología intermedia, asequibles a las poblaciones de escasos recursos sin elevados niveles educativos, pero que garantizan una productividad suficiente y una calidad aceptable, de manera que la producción asegure la demanda y sea rentable.

f. Producir para el mercado moderno bienes artesanales, agropecuarios y agroindustriales sólo es posible si se logra reunir una oferta suficientemente amplia para cumplir con los volúmenes que exige dicho mercado, los cuales rebasan ampliamente los producidos por una o unas cuantas microempresas. Por eso los proyectos microempresariales de producción artesanal, agropecuaria moderna y de producción agroindustrial exitosos son proyectos de tipo asociativo en los que el proceso productivo se realiza en pequeña escala a nivel individual por un grupo relativamente numeroso (puede realizarse a nivel asociativo), en que la producción de las unidades individuales se agrega para garantizar el volumen de oferta que demanda el

mercado. El número de productores y el volumen agregado de producción están en función de las exigencias de la demanda.

g. Establecer de antemano conexiones contractuales de mercado con empresas demandantes de los productos de la microempresa es condición casi infalible de éxito, si hay la capacidad de cumplir con las exigencias de aquellas, porque permite planificar en detalle ajustando la producción en volumen, calidad y tiempo a los requerimientos, y asegura la salida de aquella en condiciones de precio y forma de pago preestablecidos; esto da seguridad a la empresa y permite adquirir oportunamente los insumos necesarios, organizar a los productores y desarrollar las actividades productivas en forma expedita.

Así se tiene que la importancia de fomentar la microempresa radica en que la población aprende a trabajar colectivamente sobre parámetros de calidad común, preservación del ambiente y preservación de la cultura local y nacional, así como también ofrece bienes y servicios acordes a las necesidades de los consumidores, creando al mismo tiempo oportunidades de desarrollo para sus familias, siendo esta la base fundamental para salir de la pobreza en los países en vías de desarrollo, como es el caso de Ecuador.

Finalmente, luego de considerar estos enunciados claves para el desarrollo de la microempresa, se tiene que si se toman en cuenta los factores anteriormente analizados, se podrá fomentar un proyecto exitoso para el sector microempresarial, de tal forma que se pueda establecer una serie de unidades de producción acorde con la demanda del mercado local y al mismo tiempo poder integrar a las comunidades rurales, zonas urbanas marginales o bien a grupos excluidos en estas opciones, creando por medio de esto empleo, desarrollo económico y apoyo social a la población

1.3.5. Conclusiones del estudio de mercado

- De los encuestados, la distribución por grupos sociales es de un 33% pertenecen al grupo de estudiantes, así mismo un 28% del 100% pertenecen a personas beneficiarias del bono de desarrollo humano, también podemos observar que un 24% de los encuestados tienen ingresos mayores a \$180 mensuales. En un porcentaje menor se encuentran los jubilados, desempleados, discapacitados y personas que tienen ingresos menores a \$180 mensuales.
- La mayoría de los encuestados se encuentran en un rango que va desde los 30 a los 39 años (42%), seguidas de las personas que se encuentran en el rango que va desde los 20 hasta los 29 años de edad (33%)
- La mayoría de las encuestadas fueron mujeres, lo que representa el 62% y el 38% lo representan los hombres
- En el estudio podemos notar que un 74% de los encuestados tienen educación superior, un 13% solo han conseguido título de bachiller, un 7% tienen educación técnica
- En el estudio una mayoría del 74% de los encuestados son solteros, un 17% esta casado
- El 83% de los encuestados desconocen el nombre de empresas u organizaciones que brinden asesoría y capacitación empresarial.
- El 61% de los encuestados consultados nunca ha utilizado este tipo de servicios mientras
- El 79% de lo encuestados estaría dispuesto a utilizar servicios de consultaría y capacitación con nuestra organización
- Se puede observar que con respecto a los beneficios que esperan los usuarios, se tiene que el 28% de los encuestados prefieren obtener aprendizaje, un 20% desean obtener apoyo empresarial, así mismo un significativo 15% desean obtener rapidez y disminución de costos en esta clase de servicio y con un 10% desean obtener soluciones personalizadas y otros obtener una disminución de tiempo y esfuerzo.

- El 18% de los encuestados preferiría enterarse de servicios para empresas por medio de conferencias, así mismo un 16% prefieren enterarse de este servicio por medio de paginas web, en igual porcentaje otros encuestados prefieren enterarse por medio de la televisión, otro 13% prefieren enterarse por medio de diarios, y los otros porcentaje restantes divididos entre correo, revistas, folletos.
- El 58% de los encuestados tienen ingresos menores a \$300 mensuales, el 20% tienen ingresos que van desde los \$300 hasta los \$599 mensuales, el 10% reciben ingresos mensuales que van desde los \$600 hasta los \$899.
- El 80% de los encuestados consultados registran no poseer ningún tipo de negocios
- De los que si tienen o tuvieron negocios, el 53% de los encuestados dice haber tenido una buena experiencia en su negocio, el 22% asegura que le fue bien en su negocio, mientras el 25% asegura que le fue regular en el negocio.
- Del estudio también se analizo que un 39% de los encuestados dice poseer un negocio en el sector comercial, otro significativo 27% dice tener un negocio en el sector de alimentos y bebidas, otro 23% dice tener algún tipo de pequeña industria manufacturera y los restantes porcentajes se dividen entre servicios agricultura y construcción
- De los encuestados, con un 49% posee menos de 2 empleados en su negocio, el 27% posee de 2 a 3 empleados en su negocio, el 16% posee de 4 a 5 empleados.
- La mayoría de las microempresas opera en el sector informal.
- Aproximadamente un cuarto de las empresas tenía números de identificación de RUC (Registro Único de Contribuyentes) y un número igual tenía licencias municipales. Menos del 15% estaba inscrito en el sistema de seguridad social. Solamente 20% de los encuestados llevaban registros financieros formales.
- Las mujeres comprenden solamente el 30.7% de la población económicamente activa, pero constituyen el 46.7 por ciento de los microempresarios.

- Las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio; en efecto, 55.2% de ellas están en este sector, comparadas con el 25.7% en el sector de servicios y el 19.2 en producción
- Cerca del 70% de microempresas ecuatorianas no emplean trabajadores o asistentes además del microempresario. Además, tienden a no crecer: en la gran mayoría de microempresas, el empleo se genera cuando se forma y crece muy poco después. Solo el 10% de las microempresas han incrementado el nivel de empleo durante la vida del negocio
- La mayoría de los microempresarios dependen del ingreso que ganan en su negocio. La vasta mayoría (86.9%) opera su negocio como una actividad a tiempo completo y el 94.3% dice que la empresa es su única fuente de ingresos. Para el 67.7% de las familias, la microempresa constituye la principal fuente de ganancias de la familia
- La microempresa promedio tuvo ventas mensuales de \$778, que produjo un ingreso familiar mensual neto de \$308, o un ingreso familiar anual neto de \$3,696
- Los principales problemas de las microempresas son: la mayoría de microempresarios enfrenta un ambiente con numerosos competidores y crecimiento relativamente lento en la demanda y mira estos factores como los impedimentos primarios al éxito de su negocio, así también se toma mucho en cuenta Los problemas financieros, generalmente debidos a una falta de flujo del dinero en efectivo, la falta de acceso al crédito, la informalidad, falta de acceso a capacitación y tecnología, dificultades para obtener insumos y materias primas en condiciones favorables, ausencia o debilidad de organización, entre otros.
- Las principales características de las microempresas son: la informalidad, escasa retención de excedentes, la actividad microempresarial es limitada a su entorno de influencia, uso intensivo de Mano de Obra, reducida dotación de Activos Fijos, escasa división del trabajo, baja productividad, ausencia de normas administrativas, además la microempresa cuenta con un reducido número de trabajadores (cuando los tiene) y en ese caso emplea primordialmente a miembros de la familia, ausencia de un Marco

Legal adecuado, inexistencia de Seguridad Social, ausencia de Crédito Regular, entre otras problemáticas propias de la empresa, microempresas y las Pymes en el Ecuador.

- Las principales políticas que se necesitan para desarrollar la microempresa son la focalización, integralidad, atención al entorno, orientación hacia el mercado, base tecnológica, impulso a proyectos amplios y articulación con empresas medianas y grandes son lineamientos de política que aseguran un grado satisfactorio de éxito en los programas de apoyo.

CAPITULO III

3. Plan de negocios

3.1. Definición estratégica de la empresa

3.1.1. Presentación de la empresa

El sector microempresarial es un potencial que crece día a día y que necesita mucho apoyo y reconocimiento jurídico para evitar que siga siendo víctima de chulqueros y de personas inescrupulosas que les utilizan, es decir, este sector para un desarrollo solido necesita capacitación, leyes justas y claras, capitales de inversión, creditos a muy bajo interes y plazos convenientes y la tecnologia adecuada para implementar los negocios.

Dentro de este contexto se tiene que a partir de este proyecto de Apoyo a la MIPYMES a través de **Agencias de fomento empresarial** se busca incentivar la competitividad a nivel nacional a través de la concertación y trabajo conjunto entre las entidades del sector público, organismos privados, entes académicos, empresas y los diferentes gremios y cámaras de la producción, para hacer frente a los retos de la globalización y apertura de mercados.

Así dado lo anterior, se tiene que esta propuesta está orientada a combatir la pobreza mediante la mejora del entorno empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, con lo cual se contribuirá directamente a la creación de riqueza y al aumento del empleo sostenible. Se buscan por tanto promover las iniciativas de los empresarios, mejorar las condiciones para el acceso a créditos y proveer servicios complementarios como acceso a tecnología, protección a los derechos de los consumidores, servicios empresariales entre los más destacados.

Mediante la ejecución de esta iniciativa se contribuirá al desarrollo de regiones más deprimidas de Ecuador. Se pretenderá apoyar la creación de empleo mediante el respaldo a la generación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas (PYME). Esto será posible gracias al establecimiento de una organización encargada de proporcionar servicios especializados a los empresarios locales y a los emprendedores, en especial a los grupos vulnerables (personas con discapacidad, jóvenes, desempleados, mujeres y jubilados).

En este marco se tiene que el Ecuador requiere promover y despertar el espíritu y los valores empresariales, impulsar el trabajo en todas las actividades que sean posibles, con reglas claras, apoyo gremial y gubernamental y oportunidades de desarrollo.

Todo esto, expresado en términos institucionales, significa que en general son escasas las instituciones o empresas que brindan apoyo técnico o adaptaciones microempresariales de los diseños existentes ofreciendo herramientas de desarrollo sustentable, y mucho menos que innoven de acuerdo a los requerimientos de estas unidades, por lo que es necesario para que exista un Ecuador productivo y de progreso comenzar desde el eslabón más importante de la cadena de producción, la base emprendedora y este proyecto pretende eso.

3.1.2. Misión

La AFE (Agencia de Fomento Empresarial) esta presente para ser una solución efectiva en la generación de actividades productivas a partir de:

- Apoyar a la creación, mejoramiento y/o formación de las empresas (MIPYMES)
- Capacitar para formar verdaderos emprendedores
- Dirigir la incubación de negocios rentables; y
- Asistir a la ciudadanía en su desarrollo personal para lograr conjuntamente un mejor país, por medio del trabajo digno

3.1.3. Visión

Llevar nuestra propuesta prioritariamente las empresas, comunidades y grupos vulnerables de nuestra sociedad para que se conviertan en edificadores de un nuevo modelo de desarrollo social armónico y sustentable, siendo dotados de la información, capacitación, recursos y asesoría técnica necesaria para crecimiento sostenido de nuestra comunidad.

3.1.4. Filosofía y valores organizacionales

Nuestros compromisos con nuestros clientes y la comunidad son:

1. Aporte socioeconómico para el desarrollo del País y diversificación de actividades productivas
2. Generar herramientas de desarrollo personal, así como de gestión, administración, comercialización y manejo sustentable de las MIPYMES
3. Lograr una patria con activa participación ciudadana, solidaria, progresista, unificadora, humanista y democrática con oportunidades para todos

4. Buscar generar para nuestra comunidad un desarrollo sostenible para todos
5. Ofrecer a la sociedad y a la ciudadanía, servicios y herramientas que permitan acercarse a sus principales objetivos de desarrollo, progreso e igualdad de oportunidades como individuos, a partir de una integración entre la población y sus intereses populares

3.1.5. Marco legal de la empresa

FORMA JURÍDICA ADOPTADA

De acuerdo con la Ley de Compañías y la Ley de Consultoría, que rigen en el Ecuador, nuestra Organización, debe constituirse como una compañía de Responsabilidad Limitada.

Razón por la cual y siguiendo las leyes vigentes, la Empresa se constituirá como una Compañía de Consultoría bajo los estatutos de las Compañías de Responsabilidad Limitada. En el desarrollo del presente capítulo abordaremos los distintos aspectos jurídicos por los cuales nos regiremos.

TRÁMITES LEGALES DE CONSTITUCIÓN

Se eleva a escritura pública el contrato de constitución. Si hay aporte en dinero en efectivo debe depositarse en una cuenta de integración de capital a nombre de la compañía en formación, abierta en un banco y los certificados de depósitos se protocolizarán con la escritura correspondiente. Cuando haya aporte en especie, en la escritura se hará constar, la singularización, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y los participantes que correspondan a los Socios.

Se presenta a la Superintendencia de Compañías tres copias notariales de la escritura, con petición suscrita por abogado y la persona autorizada para tramitar la

aprobación, juntamente con la certificación de que la compañía en formación esta afiliada a la Cámara correspondiente. La Superintendencia expide la resolución aprobatoria de encontrarse en regla la escritura.

Se publica por una sola vez un extracto de la escritura conferido por la Superintendencia en uno de los periódicos de mayor circulación con el domicilio de la compañía.

Se inscribe en el Registro Mercantil del domicilio principal la escritura constitutiva con la resolución de la Superintendencia.

Se devuelve a la Superintendencia una copia de la escritura constitutiva con las razones que deben por el Notario ante quien se otorgó y el registrador mercantil junto con el certificado del RUC de la compañía y copia de los nombramientos del representante legal y del administrador que le subroga. Con ello la compañía se inscribe en el registro de sociedades y, si hay aporte en numerario la superintendencia notificará al banco depositario de que la compañía ha terminado el proceso de constitución para que se devuelva los aportes.

De la Constitución de la compañía

Para nuestro caso de la Responsabilidad Limitada

Características:

- Es un compañía personalizada
- Mínimo de socios es de tres y máximo de quince
- Por las obligaciones salariales el capital estará íntegramente suscrito y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada aportación.
- El Capital no podrá estar representado por títulos negociables.

- La constitución del Capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante Suscripción pública.
- La transferencia de las participaciones requiere el consentimiento unánime del Capital Social y que la cesión se haga por escritura pública.
- Cada participación dará al socio derecho al voto.
- La escritura pública de formación será aprobada por la Superintendencia de Compañías.

LEY DE CONSULTORÍA

¿Que se entiende por consultoría?

De conformidad con lo presente en el Art. 1 de la Ley de Consultoría:

Para los fines de la Presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende además la superación, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de organizaciones, administración, auditoría e investigación.

Requisitos para los consultores individuales:

Nacionales o extranjeros puedan ejercer actividades de Consultoría deben reunir los siguientes requisitos:

- Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley.

- Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional;
Art. 6 Ley de Consultoría.

Compañías Consultoras Nacionales:

Las Compañías consultoras nacionales solo pueden constituirse:

- Como compañía en nombre Colectivo
- De personalidad Limitada

Otros Requisitos para operar:

Para que las Compañías Consultoras Nacionales puedan ejercer actividades de Consultoría en el Ecuador deberán:

- Afiliarse a la Asociación de Compañías de Consultores del Ecuador
- Inscribirse en el registro de Consultoría a cargo de la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría.

OTROS ASPECTOS LEGALES

De la Asociación de compañías consultoras:

Normalidad:

Las Compañías Consultoras Nacionales o Extranjeras pueden asociarse para interacción en cualquier concurso de Consultoría. Para ello deben observar las siguientes normas:

- El contrato de Asociación se constituirá por Escritura pública
- El contrato contendrá las estipulaciones siguientes:

- a) Nombre, clase, nacionalidad y domicilio de las Compañías que se asocien, cuya existencia se demostrará con el Certificado conferido por el Registro Mercantil y en el caso de los Consultores Extranjeros con los Certificados de Existencias y de haber obtenido el domicilio legal en el país otorgado por los organismos competentes.
- b) Objeto social de la Asociación, que será necesariamente la elaboración del correspondiente estudio de consultoría o las actividades de Consultoría que se prorroga.
- c) Duración de la Asociación que no podrá ser inferior al plazo de ejecución de los contratos estipulados en su objeto social.
- d) Domicilio de las Asociaciones, que será el mismo de la sede principal de la dependencia, entidad y organismo contratante.
- e) Modalidad o forma de participación de cada una de las compañías consultoras integrantes de la Asociación.
- f) Nombramiento del Procurador común de la Asociación determinación de sus atribuciones y deberes y procedimientos para su remoción.
- g) Determinación de los derechos, obligaciones y responsabilidades de las compañías asociadas particularmente en lo relativo a la dirección Técnica y Administrativa para la ejecución de la Consultoría.
- h) Nombre de la asociación que será necesariamente el que resulte de la unión de las denominaciones o razones sociales de las Compañías que la constituya. En el contrato de Asociación se podrá señalar las siglas que utilizará, a las cuales siempre se antepondrá “ASOCIACIÓN”.
- i) Las demás que sean de interés de los asociados ART. 10 de la Ley de Consultoría.

Contrato de Asociación de Compañías Consultoras

Contendrá las siguientes Cláusulas:

- Primera: Comparecientes
- Segunda: Antecedentes
- Tercera: Objeto y Domicilio
- Cuarta: Modalidad y forma de Participación
- Quinta: Responsabilidades
- Sexta: Organización
- Séptima: Gastos Comunes

Disolución de la asociación de Compañías Consultoras

La Asociación de Compañías Consultoras se disolverá por voluntad de sus miembros. Para ello se observarán las siguientes normas:

- La Disolución se elevará a Escritura pública
- A la Escritura de Disolución incorporará certificado otorgado por el representante legal de la Dependencia, entidad y organización contratante de la consultoría de que la Asociación ha cumplido satisfactoriamente con el respectivo Contrato de Consultoría o de que el Contrato ha terminado de mutuo acuerdo y no existen reclamos contra la Asociación y que no hay obligaciones pendientes entre las partes.
- Asimismo, a la escritura debe incorporarse los Certificados otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo que conste que los Asociados han cumplido con sus obligaciones tributarias y sociales.
- La disolución de la Asociación antes del vencimiento del plazo para el cual fue constituida se obtendrá mediante sentencia de un Juez de lo Civil, del domicilio de la Asociación, por causa justificada y previa aceptación de la dependencia, entidad u organismo contratante de la Consultoría.

3.2. Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS

- Convenios con la Cámara de Microempresa del Guayas, el Foro de la Mujer y la empresa AnalisisProfesional.NET
- Instalaciones e infraestructura para ofrecer capacitaciones
- Experiencia de los participantes en labores similares a este tipo de proyectos
- Experiencia en diseño de planes estratégicos, planes de negocios, proyectos y programas de trabajo.
- Información sobre variados mercados
- Acceso al Mercado de microempresarios, personas de escasos recursos y grupos excluidos
- Diseñada la línea de productos y servicios a ofrecer, así como el enfoque de trabajo.

OPORTUNIDADES

- Oportunidad de venta de información de industrias y negocios
- Diseño de revista informativa, económica, comercial, industrial y de negocios.
- E-Business
- Apoyo gubernamental e internacional a proyectos microempresariales

DEBILIDADES

- Limitación de inversión y crédito bancario
- Capital de trabajo limitado
- No hay una imagen en el sector establecida sobre la empresa
- No hay una fuerza de ventas establecida, ni programa de acción en promoción actualmente en funcionamiento
- No se ha legalizado los convenios ni la empresa

AMENAZAS

- Organización y esquemas de trabajo, que aun no esta definida
- No encontrar la inversión necesaria
- Falta de conocimiento y experiencia en aspectos legales y tributarios
- Actividad política y económica inestable en el país

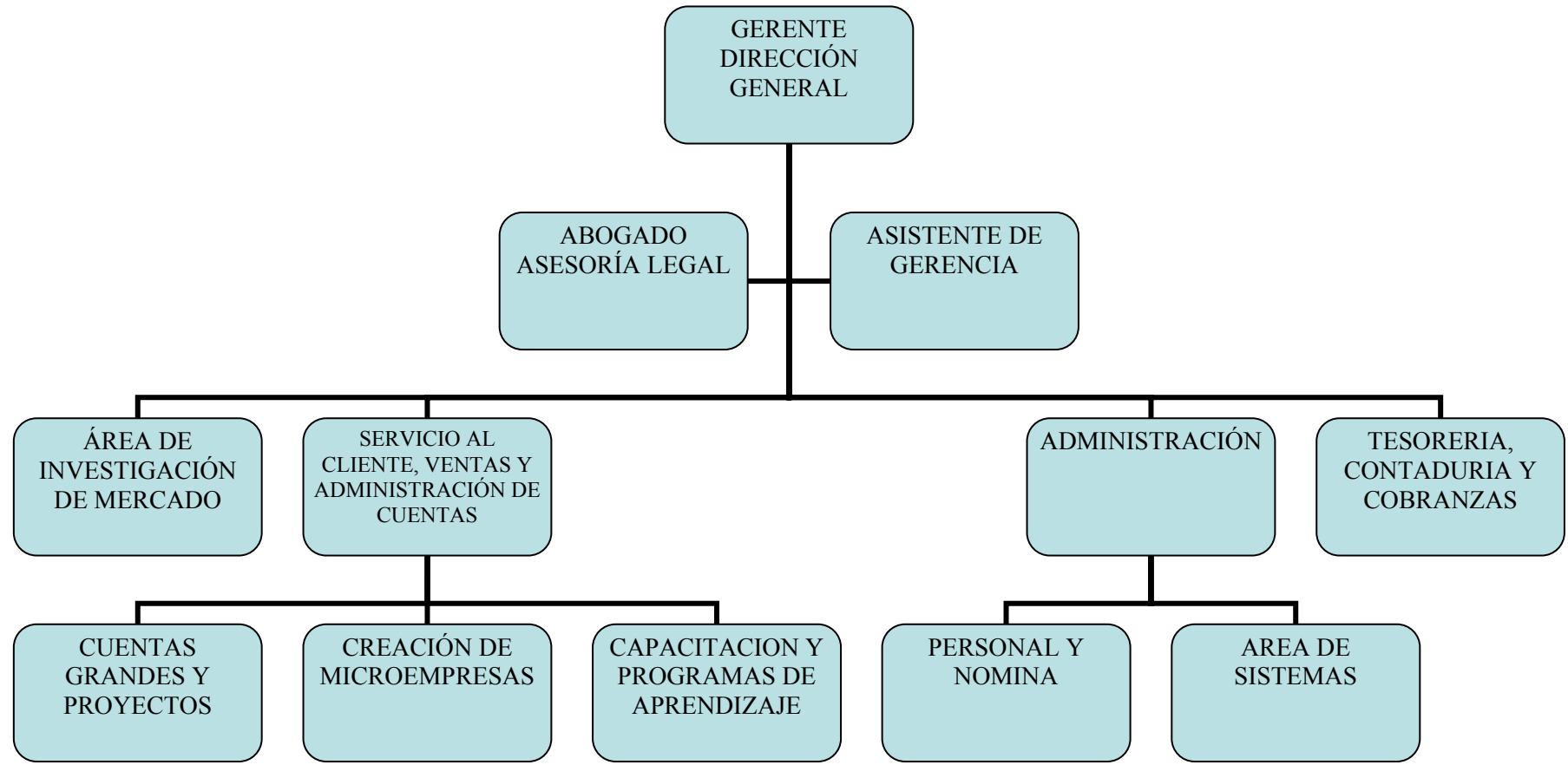
3.3. Aspectos operativos y administrativos de la empresa

Con respecto a los aspectos operativos de la empresa, se tiene que se analizará, el organigrama, la descripción de puestos, la estructura salarial y la operativa básica del negocio, ya que estos puntos son parte fundamental para el funcionamiento y el desempeño optimo de la consultora.

Basándose en esto se tiene que el organigrama estará fundamentado en las necesidades de la organización con respecto al personal, considerando los costos de personal y la infraestructura instalada, así como los diversos procedimientos, los cuales se trataran en este mismo apartado, dado esto el organigrama será como sigue:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Gráfico 3.3.1



Elaboración: Las autoras

Así tenemos que en base a esto, la descripción de los puestos más importantes de las personas que trabajarían directamente con la empresa serían los siguientes:

Gerente Dirección General

El Gerente será el encargado de las realizar las funciones directivas de la empresa, las cuales son: planificar, organizar, formar equipos de trabajo, dirigir y controlar la empresa. El Gerente tendrá que establecer los objetivos y criterios, el desarrollo de reglas y procedimientos, el desarrollo de planes y pronósticos e incluso la proyección de eventos futuros que pueden afectar a la Agencia. Será el encargado de asignar tareas específicas, delegar autoridad y coordinar las actividades de cada subordinado. Establecerá criterios de control como cuotas de ventas, normas de calidad, niveles de producción, verificará el desempeño real de la empresa y lo comparará con los criterios previamente establecidos y finalmente tomará acciones correctivas cuando sea necesario.

Investigador De Mercado

Esta persona será la encargada de investigar toda la información necesaria para la realización de los diversos proyectos, así como de realizar estudios de mercado para los distintos clientes de la empresa. Supervisará al personal que se contrate de forma eventual para las investigaciones por medio de encuestas, telemarketing u otro método. Establecerá análisis e informes correspondientes a las investigaciones de mercado realizadas

CONSULTOR SENIOR

Es el encargado de manejar y atender a los clientes de mayor importancia, según sus diversas necesidades y requerimientos, asesoran y direcciona los requerimientos de estos hacia las diversas soluciones que se deben de tomar. Esta a cargo de los

consultores júnior a los cuales asigna diversas tareas a realizar en las diferentes consultorías que realiza la empresa según la especialidad de cada consultor júnior

CONSULTOR JÚNIOR

El consultor junior, se encargará de la parte operativa de la asesoría, analizará datos los cuales reportará al consultor senior, levantará información dentro de las empresas, llevará y ejecutará las diferentes estrategias, labores y políticas que se le encomienden y sean necesarias según sea, además controla que las estrategias y labores se estén cumpliendo a cabalidad en la empresa. También participa como capacitador en los programas de capacitación que organice la empresa, así como en los programas de creación de empresas para microempresarios

ADMINISTRACIÓN Y NOMINA

El jefe de administración y nómina, analizará que personal debe ser contratado, recluta a los posibles empleados, los selecciona, establecerá normas de desempeño, determinará las compensaciones para los empleados, los evaluará y se encargará de asesorarlos y darles la capacitación y desarrollo respectivo a los empleados. Hará que los demás realicen el trabajo, mantendrá la moral de la empresa y motivará a los subordinados. Realiza las liquidaciones mensuales de nómina y prepara las ordenes de pago de sueldos, honorarios y servicios prestados. Controla los movimientos de gastos de la empresa

Tesorería, Contaduría Y Cobranzas

Manejará los aspectos contables de la empresa, aspectos de contabilidad, así como también estará en contacto directo con los clientes y establecerá los diversos cobros de se deban de realizar a estos, efectuará un control de la cartera de clientes.

MARKETING

Tendrá a su cargo la labor de ampliar la base de datos de los clientes de la empresa, ejecutar labores de ventas y preparar estrategias de publicidad, promoción y contacto con estos para que la empresa pueda ofrecerles sus servicios

Sueldos y salarios

Luego de haber especificado las diferentes labores que realizará cada persona en la empresa podemos especificar los sueldos que estos tendrán dentro de ella, así tenemos:

Cuadro 3.3.1

SUELDOS Y SALARIOS				
PUESTO	NIVEL	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE	DIRECTIVO	1	1000	1000
ABOGADO	OUTSOURCING	1	350	350
SISTEMAS	OUTSOURCING	1	380	380
CONTADOR	OUTSOURCING	1	400	400
INVESTIGACIÓN	EJECUTIVO	1	600	600
ASISTENTE	OFICINISTA A	1	280	280
SECRETARIA/RECEPCIÓN	OFICINISTA B	2	225	450
CONSULTOR SENIOR	CONSULTOR A	1	750	750
CONSULTOR JÚNIOR	CONSULTOR B	3	350	1050
JEFE ADM Y NOMINA	EJECUTIVO	1	450	450
JEFE DE TESORERIA	EJECUTIVO	1	450	450
ASISTENTE FINANCIERO	OFICINISTA A	1	300	300
MERCADEO	EJECUTIVO	1	650	650
TOTAL		16	6185	7.110,00

Elaboración: Las autoras

3.4. Objetivos empresariales

El objetivo general del proyecto es lograr la creación de una Agencia de Fomento Empresarial (AFE's) que apoye la formación de empresas, capacitación para emprendedores, incubación de negocios y asistencia financiera a las MIPYMES en el Guayas.

Objetivos específicos

1. Mejorar la situación actual del sector microempresarial
2. Apoyo e incentivo para el ciudadano emprendedor.
3. Creación de microempresas eficientes de acuerdo al entorno actual.
4. Aporte socioeconómico para el desarrollo del País.
5. Diversificación de actividades productivas
6. Generar herramientas de desarrollo personal, así como de gestión, administración, comercialización y manejo sustentable de las MIPYMES

3.5. Posicionamiento y diferenciación

Uno de los mayores objetivos de la organización es posicionarnos en el mercado como una empresa de asistencia empresarial a grupos de escasos recursos microempresarios, apoyando la formación de empresas, capacitación para emprendedores, incubación de negocios y asistencia financiera a las MIPYMES en el Guayas.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

1. Proporcionar a nuestros usuarios servicios orientados a sus necesidades principales como microempresarios, tales como soluciones de negocios, capacitación, asesoría en financiamiento y apoyo técnico.
2. Ofrecer un servicio ágil, oportuno y eficiente que satisfaga los requerimientos del cliente.
3. Proporcionar servicios a un precio competitivo

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

IMAGEN.

La imagen que se quiere ofrecer es de una empresa orientada a las principales necesidades y requerimientos de nuestros usuarios.

ATMÓSFERAS.

Crear atmósferas que denoten estilo acogedor, para proporcionar una imagen de organización una organización acorde preocupada con nuestros clientes.

ACTIVIDADES.

Fomentar la participación en seminarios y cursos que fomenten el desarrollo empresarial y de los emprendedores, la productividad, la tecnología, la planeación estrategia y la inversión.

LEMA

“Generando progreso para todos”

3.6. Planes estratégicos de marketing

3.6.1. Servicios

SERVICIO Y NIVELES DE SERVICIO

Los servicios específicos que se entregarán a los microempresarios son: asesoría para crear microempresas, capacitación técnica e incubación de empresas, para personas de grupos excluidos, comunidades y emprendedores

ATRIBUTOS DEL SERVICIO

- Costo muy competitivo
- Capacitación técnica orientada al mercado meta
- Soluciones integrales a los requerimientos de nuestros clientes
- Soluciones rápidas, personalizadas y adaptables a los requerimientos de los clientes
- Alta orientación a los resultados y a generar el mas alto rendimiento, productividad y eficiencia
- No solo es asesoría, también es enseñar como hacer (KNOW- HOW)

MEZCLA, VARIEDAD Y LÍNEAS DE SERVICIOS

Servicio 1: Creación y/o formación de las empresas (MIPYMES)

Se ofrecerá la asistencia en la formación de empresas a pequeños empresarios, grupos vulnerables, comunidades y poblaciones de distintas zonas de la provincia del Guayas, por medio de apoyo técnico y manuales de creación de empresas.

Considerando esto se tiene que se ofrecerá el exclusivo sistema **BUSINESS GUIDES (Guías del negocios)**, en la cual los emprendedores podrán implementar un negocio a partir de una idea o proyecto base (empresas modelos) y con esto crear su propia empresa teniendo como referencia importante información de mercado y clientes, preferencias de consumo y compra de potenciales compradores, proveedores, distribuidores, información técnica de procesos, herramientas, maquinarias, así como los aspectos administrativos, logísticos, comerciales, financieros y legales necesarios para crear el negocio a su elección, de tal forma que esto permitirá ahorrar esfuerzos, tiempo y dinero ya que ahí se encontrará toda la información que este necesitará para invertir, financiar, funcionar, vender y administrar el negocio de su elección, además de ideas para personalizarlo, de tal forma que se puedan crear unidades productivas eficientes y rentables que permita sostenerlas tanto a corto como a largo plazo con el objetivo de que los nuevos microempresarios puedan desarrollarse como persona, desarrollar a sus familias y a la comunidad.

Servicio 2: Capacitación y asistencia técnica a comunidades y empresarios

La sociedad necesita a ciudadanos emprendedores y competitivos, con visión estratégica, y comprometidos con el entorno en el que viven, por lo que es imprescindible para el desarrollo de un negocio, país o una comunidad “no solo el

querer sino también poder hacerlo bien”, de tal forma que se pueda ser competitivo nacional e internacionalmente.

Ante esto el programa **CATE (Capacitación y Asistencia Técnica para Empresarios)**, es la respuesta a una serie de necesidades concretas: la falta de un conocimiento, cultura y actitud emprendedora, la falta de capacitación y apoyo técnico en labores productivas, aspectos administrativos, contables, financieros y procedimientos adecuados para servicios y productos de calidad con precios bajos, a la falta de estrategias de ventas, negociación, promoción y comercialización de los productos y a las diversas falencias que tienen nuestros empresarios y ciudadanos en general en desarrollar sus negocios dentro de un mundo competitivo y globalizado.

Con esto se puede enfocar el conocimiento a las soluciones y al manejo óptimo de los recursos direccionando los procesos al desempeño de tareas de forma eficiente con una gran visión empresarial, manteniendo el servicio de la sociedad y actuando con vocación social.

Servicio 3: Incubación de negocios innovadores

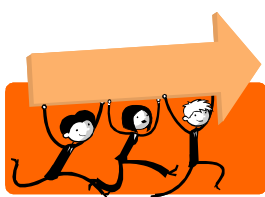
Una incubadora de empresas tiene como objetivo la creación o el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas y el apoyo a las mismas en sus primeras etapas de vida. Las incubadoras de empresas son en muchos casos proyectos de iniciativa pública o privada con el objetivo de fomentar la creación de nuevas empresas en una zona geográfica concreta y luego poder participar de las ganancias que estas puedan generar.

Ante eso ofrecemos la oportunidad de incentivar la creación de empresas y negocios por medio de la modalidad de incubadoras de empresas de tal forma que se pueda dar apoyo a los nuevos empresarios en aspectos tanto de gestión empresarial (plan de negocio, marketing, finanzas, etc.) como en el acceso a instalaciones y

recursos a muy bajo precio e incluso de forma gratuita (local, teléfono, etc.), de tal forma que se pueda disminuir el riesgo de instalación de negocios y su inversión lo cual multiplicaría considerablemente el éxito de los proyectos.

MARCA

La marca será:



**AGENCIA DE FOMENTO
EMPRESARIAL**

Generando progreso para todos

Elaboración: Las autoras

BENEFICIOS DE TRABAJAR CON LA AFE

1. Mayores **GANANCIAS** para los inversionistas al tener la posibilidad de emprender proyectos con un mínimo riesgo, a un menor tiempo y con costos muy bajos
2. Acceso a un equipo profesional que asista en el diseño de los métodos de hacer negocios y en el manejo de la empresa
3. Mayores herramientas de desarrollo productivo y capacidad de gestión para los empresarios
4. Mayor conocimientos en estrategias, gestión, administración, comercialización y manejo sustentable de las MIPYMES
5. Información de los compradores y preferencias de los consumidores actualizada, mas clientes, proveedores, así como productos y materias primas a mejores precios

6. Mejoras en los tiempos de iniciar un negocio, cooperación gremial y comunitaria, mejores procesos de trabajo, facilidad de acceder a la tecnología, trámites mas rápidos, a mejores costos
7. Mejoramiento y creación de empresas eficientes de acuerdo al entorno actual.
8. Diversificación de actividades productivas con proyectos innovadores, financieramente factibles, socialmente beneficiosos y de muy alta demanda
9. Apoyo e incentivo para el ciudadano emprendedor y los empresarios con posibilidad de desarrollo profesional y personal
10. Aporte socioeconómico para el desarrollo del País.

3.6.2. Costo de los servicios

La importancia en la asignación de precios radica en que, una correcta asignación de estos provocará ante el mercado meta una correcta imagen, así como un posicionamiento y diferenciación según las estrategias dadas, por lo tanto es necesario establecer una serie de objetivos acerca de la asignación de precios, los niveles de precios deseados y por ultimo la selección de estos en base a una serie de parámetros específicos.

OBJETIVOS DE LA ASIGNACIÓN DE PRECIOS

Uno de las principales cuestiones es marcar el objetivo de la fijación de precios para la empresa, teniendo en cuenta al mercado, los productos, las metas y objetivos organizacionales, la estructura de costos, entre otras variables.

Para cumplir los objetivos empresariales, se tiene que es necesario establecer una serie de directrices sobre la asignación de los precios de los productos, así tenemos los siguientes objetivos:

- Lograr la supervivencia de la organización en el corto plazo
- Establecer un correcto posicionamiento, imagen y diferenciación de nuestros servicios ante el mercado meta
- Lograr una utilidad optima sobre nuestros productos

Así tenemos que en base a esto se tiene que la empresa buscará lograr tanto a corto como a largo plazo, mantener un equilibrio entre sus metas de mercado y sus metas financiera, buscando siempre una mayor rentabilidad y una mayor participación.

NIVELES DE PRECIOS

Se tiene que según el mercado objetivo y las metas de la empresa en el mercado, la empresa establecerá un nivel de precios, las cuales serán de acuerdo a estos niveles:

- **NIVEL SUPREMO:** es la marca de oro, su precio es bastante alto y esta dirigido para estatus muy altos
- **NIVEL DE LUJO:** son marcas que son consideradas excelentes en calidad, buen estatus destinada para niveles altos
- **NECESIDADES ESPECIALES:** están destinados para satisfacer necesidades y requerimientos especiales, a distintos niveles especialmente a niveles medio-altos y altos o nichos específicos y rentables.
- **PRECIOS INTERMEDIOS:** son marcas promedio para los mercados masivos, normalmente para los estatus medios
- **PRECIOS CÓMODOS/CONVENIENCIA:** precios que normalmente se perciben como rebajados, con descuentos o si fueran de ofertas, convenientes o precios denominados cómodos, para estratos medios normalmente
- **YO TAMBIÉN, PERO MAS BARATO:** son aquellos que desafían a la competencia con un precio muy interesante y una calidad aceptable, dirigidos para aquellos mercado con nuevas opciones de mejor costo o

requieren un buen producto de un precio no tan alto y sin mucho estatus, normalmente para la clase media-baja

- SOLO EL PRECIO: son las marcas cuyo único atractivo es el precio, de producción económica y calidad económica, para estratos bajos

Dado esto se tiene que el nivel de precios escogido para nuestros servicios es el YO TAMBIÉN, PERO MAS BARATO, ya que si tomamos en cuenta a nuestro mercado objetivo (grupos vulnerables, comunidades, emprendedores y microempresarios) y el posicionamiento requerido (Empresa de asistencia empresarial a grupos de escasos recursos microempresarios, apoyando la formación de empresas, capacitación para emprendedores, incubación de negocios y asistencia financiera a las MIPYMES), tenemos que a partir de este podríamos colocar los precios de nuestros servicios acorde a nuestro mercado meta, siendo accesible a los distintos compradores y posicionándolos correctamente al mismo tiempo.

VARIABLES QUE SE ANALIZAN PARA ASIGNAR EL PRECIO

Considerando los diversos factores de mercado, así como los objetivos y la estrategia de asignación de precios que se trato anteriormente, tenemos que las principales variables que se tomaran en consideración para la asignación de precios son:

- El costo de ofrecer el servicio
- El precio de mercado de productos similares
- Los porcentajes de utilidades requerida por la empresa, para mantener la rentabilidad

Así tenemos que dado esto, se tiene que estas variables será la base seleccionar el precio de los servicios de la Agencia para cada tipo de producto, en función de los requerimientos del mercado y las expectativas de la empresa.

SELECCIÓN DE PRECIO

Basándonos en las variables que se propusieron en el apartado anterior, tenemos que dado esto, los precios promedios que se pueden manejar por tipo de producto serian:

1. Manuales de creación de negocios (Guía de negocios):

85 dólares

Incluye:

- Manual de creación de empresas
- Manual para implementar el negocio a elección
- Capacitación en:
 - Como iniciar la empresa
 - Administración y gestión
 - Ventas y atención al cliente
 - Contabilidad básica y tributación
- Opcional: afiliación a la Cámara de Microempresa 15 dólares
- Opcional: curso practico sobre los aspectos técnicos necesarios para implementar el negocio 30 dólares el modulo (los módulos dependen de la complejidad del negocio y las necesidades del microempresario)

2. Cursos de capacitación técnica:

Desde 30 dólares por persona, 20 dólares para afiliados a la Cámara de Microempresarios y afiliados al programa de Guías de Negocios. Los cursos pueden dictarse en base a los siguientes módulos:

Gráfico 3.6.2.1



Elaboración: Las autoras

Así como también los módulos de capacitación técnica en los programas de negocios que los microempresarios, comunidades, empresas necesiten o soliciten, también se implementaran programas para fomentar los nuevos negocios que se desarrollan en el Ecuador.

3. Proyectos de incubación de negocios y proyectos a requerimiento:

Básicamente estos proyectos deberán ser calculados técnicamente (presupuestados) según el requerimiento, los tiempos y los costos del proyecto, por lo que no se considerará un costo por proyecto específico, pero se mantendrán las directrices y variables de cálculo expuestas anteriormente.

3.6.3. Comercialización de los servicios

En base a las expectativas de la empresa y el cumplimiento de sus propias metas se han especificado una serie de objetivos para los canales de venta, estos objetivos son:

OBJETIVOS DE LA VENTA Y LOS CANALES DE VENTA:

- Apertura de nuevos mercados
- Diseño de base de datos de prospección y de nuevos clientes
- Negociación con el cliente y canalización de este hacia la empresa
- Cierre de venta
- Canalización de la publicidad, promoción de la marca y de los servicios
- Atención y asesoría al cliente
- Cooperación en la post venta
- Cooperación en los procesos de investigación de mercado

DISEÑO DE LOS CANALES DE VENTA

Dado esto, es necesario diseñar los canales de venta, así tenemos que las opciones pueden ser:

1. Venta directa por parte de vendedores, servicio de atención al cliente y los representantes de la empresa: venta directa a los clientes potenciales por parte del personal ejecutivo de la empresa, se considerará comisiones sobre su sueldo para incentivar la colocación de los productos y servicios de la empresa, de tal forma que además de vender u ofrecer el servicio que brinda la empresa, estos también el encargado de atender al cliente en todos los requerimientos sobre la provisión del servicio que este solicite y de administrar sus necesidades en base a las políticas de la empresa.
2. Mercadeo Directo: envió de documentos, cartas, e-mails y llamadas, con el afán de contactar al cliente e impulsarlo a que este cree relaciones comerciales con la empresa. También se analizará este método en el plan de promoción y el cual será parte fundamental del trabajo de los vendedores directos.

3. Relaciones Públicas: estrategia de relacionarse con los clientes potenciales a partir de eventos, visitas y charlas, convenciones y otras formas. Método utilizado por los altos ejecutivos de la empresa y los consultores para conseguir clientes

En base a esto es necesario que se cumplan los siguientes supuestos o estrategias:

- Para lograr una venta es necesario que los canales oferten los servicios al menos a 5 potenciales clientes, es decir, la productividad es del 20% de los potenciales clientes.
- La meta inicial es de 50 manuales de negocios, 100 cursos y capacitaciones y 50 horas de asesoría en incubadoras de negocios, para el primer mes
- La empresa debe de constituirse y establecerse legalmente.
- Se debe de diseñar folletos, catálogos, CDS y cartas maestras para el marketing directo, los cuales deben de contener un mensaje influyente y que exponga los beneficios de nuestros servicios.
- Se debe de diseñar una base de datos actualizada para potenciales clientes, ejecutar el plan de marketing directo y lograr contacto, así como lograr ventas efectivas para superar las metas propuestas.
- Lograr flujos de efectivo convenientes de tal forma que se pueda iniciar el plan de relaciones públicas.
- Lograr los flujos de efectivo convenientes, de tal forma que se pueda lograr implementar una infraestructura acorde con los servicios y con los objetivos que se proponen.

Así tenemos que en base a esto la empresa espera mantener una serie de ingresos, los cuales se presupuestan de la siguiente forma:

PRECIOS

Cuadro 3.6.3.1

Productos	Precio Ciudad
Manuales de negocios	\$ 85,00
Servicios	Precio Ciudad
Incubadoras de Negocios	\$ 35,00
Capacitaciones	\$ 30,00

Elaboración: Las autoras

VENTAS UNITARIAS PRIMER MES

Cuadro 3.6.3.2

Productos	Ventas Ciudad
Manuales de negocios	50
Servicios	Ventas Ciudad
Incubadoras de Negocios	50
Capacitaciones	100

Elaboración: Las autoras

CRECIMIENTO VENTAS MENSUALES (3 PRIMEROS AÑOS)

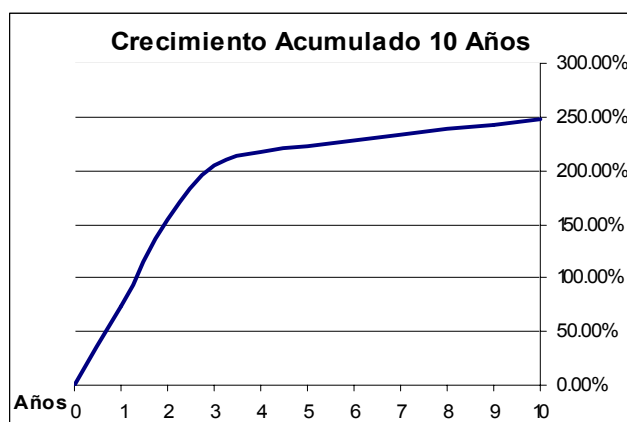
Cuadro 3.6.3.3

Año 1	Trimestre 1	4%
	Trimestre 2	5%
	Trimestre 3	5%
	Trimestre 4	5%
Año 2	Trimestre 1	5%
	Trimestre 2	5%
	Trimestre 3	5%
	Trimestre 4	5%
Año 3	Trimestre 1	5%
	Trimestre 2	4%
	Trimestre 3	3%
	Trimestre 4	2%

Elaboración: Las autoras

CRECIMIENTO ACUMULADO

Gráfico 3.6.3.1



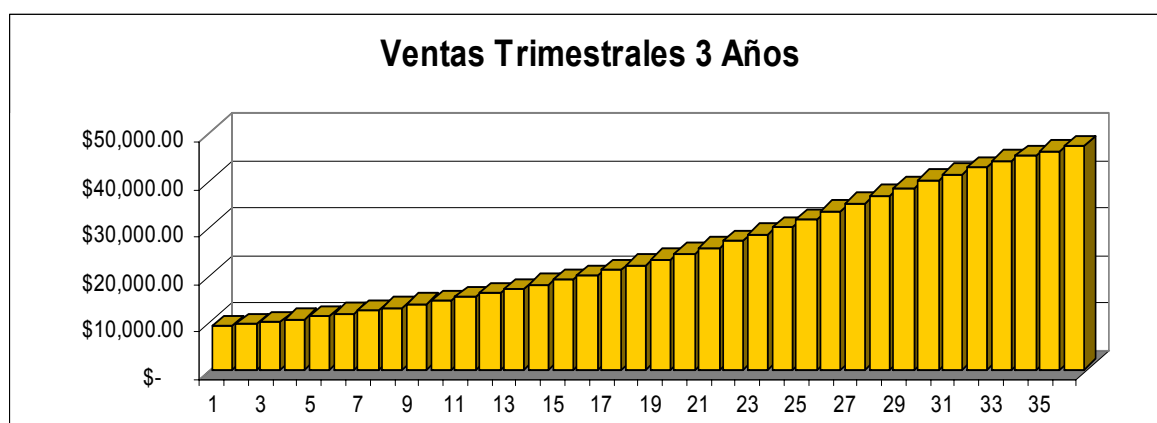
Elaboración: Las autoras

Cuadro 3.6.3.4
PRESUPUESTO DE VENTAS 5 AÑOS

Ingresos:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por productos	\$70,420	\$130,854	\$228,054	\$286,090	\$310,312
Ingresos por servicios	\$78,704	\$146,249	\$254,884	\$319,748	\$346,819
Total Ingresos	\$149,124	\$277,103	\$482,938	\$605,839	\$657,131

Elaboración: Las autoras

Gráfico 3.6.3.2



Elaboración: Las autoras

3.6.4. Promoción y publicidad

La publicidad y la promoción es el conjunto de estrategias que tiene como objetivo incentivar a los potenciales clientes a que tomen las decisiones de utilizar nuestros servicios y productos. Su función es acercar los servicios que ofrece nuestra empresa de forma ventajosa y atractiva, así como inducir a la contratación y crear preferencia por nosotros y la marca.

En base a esto la empresa buscará con la publicidad y las promociones cubrir 3 objetivos básicos:

1. Lograr un posicionamiento sólido dentro del mercado, creando una imagen acorde con las expectativas de los clientes y el posicionamiento de la empresa.
2. Cumplir con nuestras expectativas de ventas mensuales
3. Diseñar un programa de publicidad y promoción el cual tenga como resultado crear la necesidad a los clientes potenciales de utilizar nuestros servicios para iniciar un negocio, mejorar su nivel de vida, tener mayores conocimientos de negocios y aspectos técnicos, así como también incentivar a los gobiernos, entes seccionales y organizaciones privadas a invertir en la creación de microempresas como fuente de generación de rentabilidad para su organización y de esta forma cumplir con los objetivos de nuestros servicios.

Para cumplir estos objetivos y basándonos en los resultados de nuestra investigación de mercado realizada en el Capítulo II se va a establecer las siguientes estrategias de publicidad y promoción:

- Conferencias, El 18% de los encuestados prefieren recibir publicidad por medio de Conferencias, como vimos anteriormente la forma de comercializar nuestros servicios es por medio de vendedores, quienes serán los encargados de manejar las bases de datos que salgan a partir de las conferencias dictadas por nuestros consultores o en las que auspiciemos, por esto los vendedores contarán con el apoyo de materiales como:
 - Folletos: es el diseño de un folleto promocional, el cual será mostrado y entregado a los clientes potenciales como medio publicitarios. Este folleto contendrá los tipos de servicios, los beneficios que se ofrecen y distintos atributos de los servicios de una forma atractiva, así como forma de contacto para el cliente hacia la empresa para más información
 - Catálogos: es el diseño de un muestrario de los servicios de la empresa, la cual podrá servir al vendedor para sustentar el argumento

de venta. Este catalogo contendrá los tipos de servicios que ofrecemos, que necesidades responde, los atributos y los beneficios que otorga a los clientes, así como los resultados que se obtienen mediante estos.

- Además se ofrecerán trípticos, tarjetas de presentación, CDS y otros materiales publicitarios
- Para estas conferencias se necesitan banners y papelería de la empresa
- Publicidad en diarios, ya que según los resultados de nuestra encuesta encontramos que el 12% de los futuros clientes prefieren recibir información a través de diarios. Hemos considerado que las mejores opciones de publicidad en cuanto a diarios son los de mayor circulación, como El Universo, por lo que haremos publicidad en los anuncios destacados Clasificados de forma Semanal los días Domingos y Lunes, luego cuando la empresa obtenga mayores fondos se trabajará con anuncios publicitarios en la pagina principal sección: negocios y economía.
- Web, ya que el 16% de las personas encuestadas prefieren contar con el apoyo de una página Web de la empresa en la cual ellos puedan encontrar información útil y actualizada referente a los servicios que ofrecemos, promociones nuevas, noticias y novedades actualizadas. A través de la página Web pretendemos mantener informados e incluso brindar un servicio online de descargas de documentos e información para nuestros usuarios y futuros clientes, así como conseguir nuevos y potenciales clientes, crear contacto o que el cliente indique un interés por saber mas de los servicios de la empresa al visitar nuestra página Web.
- No se ha considerado otros medios publicitarios por ser muy costosos

Ante esto hemos considerado otras opciones para realizar nuestra publicidad, a continuación nombramos algunas de ellas:

- Correos: nuestra investigación de mercado indica que el 10% de los encuestados prefieren recibir publicidad por medio de correos, por lo cual se diseñará una base de datos de clientes potenciales y a partir de esta se mandará correos con documentación promocional de la empresa (folletos) y e-mails promocionales, los cuales impulsen al contacto del cliente hacia nuestra empresa y que además estos tengan información de primera mano acerca de nuestros servicios.
- Relaciones publicas: preparación o participación en distintos eventos, seminarios y conferencias sobre los temas de interés de nuestros clientes potenciales y que estén relacionados con nuestros servicios.
- Radio: eventualmente se iniciará recorridos por diferentes emisoras radiales para exponer nuestros productos y así tener una penetración en el mercado objetivo por medio de los canales tradicionales. Además se podrán realizar intercambios de productos y servicios por publicidad o entrevistas

Al emplear estos medios vamos a usar mensajes publicitarios los cuales deben ser claros, precisos que despierte interés hacia nuestros servicios y hacia la utilización de estos, además de favorecer a la imagen de la empresa.

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para el presupuesto de publicidad y promoción se ha establecido un presupuesto basado en los limitados recursos de la empresa, en los objetivos organizacionales de la empresa y los programas de promoción, imagen y publicidad que se plantearon en apartados anteriores, así tenemos que este presupuesto será de la siguiente forma:

Cuadro 3.6.4.1

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN					
Rubro	Detalle	UNITARIO	CANT/MES	TOTAL MES	ANUAL
DIARIOS	Domingos y lunes. Destacados Clasificados	150	8	1200	14400
HOSTING	Hosting para pagina web	12	1	12	144
DOMINIO	Dominio para pagina web	1,25	1	1,25	15
ENLACE A BUSCADORES	Para pagina web	12	1	12	144
DISEÑO Y ACTUALIZACIONES	Para pagina web	75	1	75	900
FOLLETOS Y CARTAS	Para correo y presentaciones	2	84	168	2016
ENVIOS DE CORREO	Para correo directo	0,5	84	42	504
E-MAILS	B. DATOS ECUAWEB	35	1	35	420
RELACIONES PUBLICAS	Patrocinios y eventos	200	2	400	4800
CONFERENCIAS	Para promocionar nuestros productos	35	12	420	5040
RADIO	Entrevistas y promoción	400	1	400	4800
MATERIALES PUBLICITARIOS	CDS, tarjetas, papelería	100	1	100	1200
TOTAL ANUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN					34383

Elaboración: Las autoras

Así tenemos que tal como se puede ver se estima un presupuesto para el primer año de operaciones de 34383 dólares. Para los próximos años se presupuestará un rubro de publicidad, acorde con las expectativas de ventas planteadas, de tal forma que la publicidad impulse a las ventas por medio de una efectiva estrategia de promoción e imagen. **Se ha considerado que el primer mes de la publicidad es catalogado como inversión**

CAPITULO IV

3. Presupuestos y consideraciones financieras

3.1. Niveles de inversión

Para el presente proyecto se calcularon los siguientes gastos preoperativos, los cuales son los necesarios para poder implementar la empresa, así tenemos:

Cuadro 4.1.1

GASTOS PRE-OPERATIVOS	
RUBRO	VAL OR
SUELDOS	300 0
MOVILIZACIÓN	200
COMUNICACIONES	100
SUMINISTROS	250
INTERNET	160
GASTOS VARIOS	500
TOTAL DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN	421 0
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	100 0
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	120 0
TOTAL DE GASTOS PREOPERATIVOS	641 0

Elaboración: Las autoras

Adicional a esto se consideró una inversión en activos fijos los cuales sirven para poder montar la empresa, equiparla con todos los recursos necesarios y que ésta pueda funcionar de forma eficiente. Los activos fijos son:

Cuadro 4.1.2

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
AIRE ACONDICIONADO	2	450	900
COUNTER	1	650	650
ESCRITORIOS	15	300	4500
SILLAS EJECUTIVAS	5	70	350
SILLAS SENCILLAS	11	15	165
SILLAS DE ESPERA	1	300	300
SILLAS CONFIDENTE	8	25	200
DIVISIONES	1	3200	3200
ARCHIVADORES	3	140	420
OTROS ENSERES	1	400	400
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			11085
EQUIPOS DE COMPUTO			
COMPUTADORAS PORTATIL	1	1250	1250
COMPUTADORAS PC	15	650	9750
IMPRESORA	2	100	200
ESCANER	1	85	85
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO			11285
REDES Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			
REDES Y CABLEADO	1	1200	1200
CENTRAL TELEFONICA	1	650	650
TELEFONOS DIGITALES	2	25	50
TELEFONOS SENCILLOS	13	12	156
DERECHO DE LINEAS	2	115	230
FAX	1	148	148
TOTAL REDES Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			2434
MATERIALES DE OFICINA	1	150	150
OTROS ACTIVOS	1	100	100
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			25054

Elaboración: Las autoras

En resumen se tiene los siguientes gastos, incluyendo la adecuación del local para un funcionamiento óptimo:

Cuadro 4.1.3

Gastos de instalación oficinas corporativas	
	Primer mes:
Terreno	\$ -
Edificio	\$ -
Comunicaciones	\$ 2.434
Mobiliario y equipo	\$ 11.085
Acondicionamiento (m ²)	\$ 500
Equipos de computación	\$ 11.285
Otros	\$ 250
Total gastos de instalación	\$ 25.554

Elaboración: Las autoras

Tomando en cuenta esto y considerando que es necesario adicionar los fondos necesarios para un funcionamiento sostenible, la empresa deberá mantener un nivel de efectivo inicial acorde con sus operaciones, así tenemos que:

El monto de la inversión inicial es: \$74.151

Además se invertirán rubros adicionales, los cuales servirán para financiar las operaciones de la empresa en los primeros meses, así tenemos que dado esto, los fondos de efectivo que se estiman serían:

Cuadro 4.1.5

Inversión que se debe conseguir:		
¿Cuánto se financia con capital propio?	\$25.000	
¿Cuánto se financia con capital externo?	\$25.000	Otorgado por una ONG INTERNACIONAL
¿Cuánto se financia con deuda a corto plazo?	\$15.000	CREDITO COMERCIAL BANCO PICHINCHA PRODUCTO CREDIFE
¿Cuánto se financia con deuda a largo plazo?	\$15.000	LINEA DE CREDITO DEL BANCO DEL PACIFICO
TOTAL:		\$80.000

Tasa de interés anual a la que consigues un crédito a corto plazo:	20%
Tasa de interés anual a la que consigues un crédito a largo plazo:	20%

Se asumen tasas fijas.

¿A cuántos años obtienes el crédito a corto plazo?	1
¿A cuántos años obtienes el crédito a largo plazo?	5

Se asumen pagos fijos.

Pago Mensual por Crédito a Corto Plazo:

\$1.389,52

Pago Mensual por Crédito a Largo Plazo:

\$397,41

Elaboración: Las autoras

El capital externo será a partir de un crédito no reembolsable otorgado por el gobierno del Ecuador a partir del INECI¹, el cual condiciona su participación en función al cumplimiento de la metas, según los flujos de efectivo de la organización y los resultados.

¹ Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional

3.2. Determinación del riesgo del proyecto y la tasa mínima

Para el cálculo de la TMAR se usará el cálculo de costo promedio ponderado de capital:

$$CPPC = \%(DEUDA/ACTIVOS)*i*(1-t) + \%(PATRIMONIO/ACTIVOS)*K_e$$

Donde

i: es la tasa de interés que cobra el banco para la deuda y

K_e : es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

Para esto es necesario calcular el K_e ya que el resto de valores se tienen. Se utilizará el método CAPM ajustado con el riesgo país, el cual es el modelo mas utilizado y puede presentar una tasa K_e con resultados interesantes sobre este proyecto. Este modelo sigue la siguiente fórmula:

$$R_i = R_F + B (R_M - R_f) + R_P$$

Donde

R_F : es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo

R_m : es el riesgo de mercado

B: es el parámetro de elasticidad de con respecto a variaciones de mercado

R_P : riesgo país del país de análisis (Ecuador)

Dado esto si escogemos la beta (sensibilidad del sector de servicios con respecto al mercado) tenemos que esta es de 1.1, basándose en los estudios de la empresa

SMARTMONEY y donde la prima de mercado fue calculada en base al modelo propuesto anteriormente, así tenemos que los datos obtenidos a la fecha para calcular este modelo son:

- ♦ Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 650 puntos (6.5%)
- ♦ RM: rendimiento promedio del mercado el cual es de 7.08% (fuente NYSE)
- ♦ RF: la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos a 10 años, la cual es 4.64% (fuente NYSE)
- ♦ Rf: La tasa promedio de libre de riesgo durante el mismo período de cálculo de la RM, la cual es de 3.8% (fuente NYSE)

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$K_e = 4.64\% + 1.1*(7.08\% - 3.8\%) + 6.5 = 14.75\%$$

Así tenemos que para el cálculo del costo del capital del inversionista tenemos:

Cuadro 4.2.1

APALANCAMIENTO	CAPITAL	63%	14,75%
	DEUDA CP	19%	20,00%
	DEUDA LP	19%	20%
IMPUESTO A LA RENTA			25%
TMAR		14,41%	

Elaboración: Las autoras

Así tenemos que a partir de esta TMAR, se podrá ver si el proyecto es rentable o no

3.3. Presupuestos

Considerando lo anterior y tomando en cuenta las estrategias planteadas por la organización tenemos que los presupuestos de la AFE son:

Cuadro 4.3.1

PRESUPUESTOS DE GASTOS		Total Mensual Gastos fijos
Gastos fijos mensuales oficina corporativa.		
	Renta (m ²)	\$ 250,00
	Luz	\$ 100,00
	Agua	\$ 50,00
	Comunicaciones	\$ 250,00
	Seguros y fianzas	\$ 100,00
	Seguridad	\$ 20,00
	Papelería y gastos de oficina	\$ 200,00
	Otros	\$ 150,00
	SubTotal gastos fijos	\$ 1.120,00
Gastos variables de producción para el primer mes:		
		Costos Unitarios
	Manuales de negocios	\$ 20,00
	Inventario requerido para el segundo mes, % de ventas estimadas	5%
	Total Gastos Variables	\$ 1.050,00

Elaboración: Las autoras

Cuadro 4.3.2

SUELDOS Y SALARIOS				
PUESTO	NIVEL	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE	DIRECTIVO	1	1000	1000
ABOGADO	OUTSOURCING	1	350	350
SISTEMAS	OUTSOURCING	1	380	380
CONTADOR	OUTSOURCING	1	400	400
INVESTIGACIÓN	EJECUTIVO	1	600	600
ASISTENTE	OFICINISTA A	1	280	280
SECRETARIA/RECEPCIÓN	OFICINISTA B	2	225	450
CONSULTOR SENIOR	CONSULTOR A	1	750	750
CONSULTOR JÚNIOR	CONSULTOR B	3	350	1050
JEFE ADM Y NOMINA	EJECUTIVO	1	450	450
JEFE DE TESORERIA	EJECUTIVO	1	450	450
ASISTENTE FINANCIERO	OFICINISTA A	1	300	300
MERCADEO	EJECUTIVO	1	650	650
TOTAL		16	6185	7110

Elaboración: Las autoras

COMISIONES

Cuadro 4.3.3

REPARTICIÓN DE COMISIONES	14,90%
Total Comisión Mensual:	\$1.394,64

Elaboración: Las autoras

Cuadro 4.3.4

PRESUPUESTO MERCADEO MENSUAL				
Rubro	Detalle	COSTO UNI	CANT/MES	TOTAL MES
DIARIOS	Domingos y lunes. Destacados Clasificados	150	8	1200
HOSTING	Hosting para pagina web	12	1	12
DOMINIO	Dominio para pagina web	1,25	1	1,25
ENLACE A BUSCADORES	Para pagina web	12	1	12
DISEÑO Y ACTUALIZACIONES	Para pagina web	75	1	75
FOLLETOS Y CARTAS	Para correo y presentaciones	2	84	168
ENVIOS DE CORREO	Para correo directo	0,5	84	42
E-MAILS	B. DATOS ECUAWEB	35	1	35
RELACIONES PUBLICAS	Patrocinios y eventos	200	2	400
CONFERENCIAS	Para promocionar nuestros productos	35	12	420
RADIO	Entrevistas y promoción	400	1	400
MATERIALES PUBLICITARIOS	CDS, tarjetas, papelería	100	1	100
TOTAL MENSUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN				2865,25

Elaboración: Las autoras

Cuadro 4.3.5

PRESUPUESTO MERCADEO ANUAL					
Rubro	AÑO		AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	1	2			
DIARIOS	14400	26758	46634	58502	63455
HOSTING	144	268	467	586	636
DOMINIO	15	28	49	61	66
ENLACE A BUSCADORES	144	268	467	586	636
DISEÑO Y ACTUALIZACIONES	900	1672	2914	3656	3966
FOLLETOS Y CARTAS	2016	3746	6529	8191	8884
ENVIOS DE CORREO	504	937	1633	2049	2222
E-MAILS	420	780	1359	1705	1849
RELACIONES PUBLICAS	4800	8919	15544	19500	21151
CONFERENCIAS	5040	9365	16321	20474	22207
RADIO	4800	8919	15544	19500	21151
MATERIALES PUBLICITARIOS	1200	2230	3886	4875	5288
TOTAL DE MERCADEO	34383	63890	111347	139685	151511

Elaboración: Las autoras

Así finalmente, considerando las ventas calculadas en capítulos anteriores, tenemos que el estado de pérdidas y ganancias para este proyecto, proyectado en 5 años sería:

Cuadro 4.3.6

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AFE					
Estado de Resultados:					
Ingresos:					
Ingresos por productos	\$70.420	\$130.854	\$228.054	\$286.090	\$310.312
Ingresos por servicios	\$78.704	\$146.249	\$254.884	\$319.748	\$346.819
Total Ingresos	\$149.124	\$277.103	\$482.938	\$605.839	\$657.131
%Gastos variables					
Egresos:					
Gastos fijos	\$13.664	\$14.164	\$14.683	\$15.220	\$15.777
Sueldos y salarios	\$107.539	\$159.815	\$190.484	\$208.797	\$216.439
Gastos Variables	\$17.042	\$30.623	\$51.515	\$63.646	\$69.034
Gastos de Promoción y Publicidad	\$34.383	\$63.890	\$111.347	\$139.685	\$151.511
Otros Gastos	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Total costos	\$173.828	\$269.692	\$369.229	\$428.547	\$453.962
Ebitda	-\$24.704	\$7.411	\$113.709	\$177.291	\$203.169
Depreciación y Amortización	\$1.980	\$1.980	\$1.980	\$1.980	\$1.980
Utilidad (pérdida) de Operación	-\$22.724	\$9.391	\$115.689	\$179.271	\$205.149
Gastos financieros corto plazo	-\$1.674	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	-\$2.828	-\$2.403	-\$1.884	-\$1.251	-\$479
Utilidad antes de impuestos	-\$27.227	\$6.988	\$113.805	\$178.021	\$204.670
ISR (25%)	\$0	\$1.747	\$28.451	\$44.505	\$51.168
PTU (15%)	\$0	\$1.048	\$17.071	\$26.703	\$30.701
Utilidad (pérdida neta)	-\$27.227	\$4.193	\$68.283	\$106.812	\$122.802
Margen de utilidades netas:	-18,26%	1,51%	14,14%	17,63%	18,69%

Elaboración: Las autoras

3.4. Flujos proyectados, análisis de rentabilidad y recuperación de las inversiones

En función a las proyecciones planteadas en el apartado anterior, se tiene que se propondrá un flujo de efectivo, el cual se analizará de tal forma que a partir de esto, se pueda ver si el proyecto es rentable y sostenible, en función a las expectativas de

la empresa, dado esto tenemos que se podrán calcular los distintos índices de rentabilidad como el TIR y VAN, de tal forma que se pueda determinar la factibilidad del proyecto.

Dado esto tenemos que para nuestro caso el flujo de efectivo es:

Cuadro 4.4.1

Flujo de Caja						
Ingreso						
Ingresos por productos	0	70420	13085 4	228054	286090	310312
Ingresos por servicios	0	78704	14624 9	254884	319748	346819
Total Ingresos	0	149124	27710 3	482938	605839	657131
Egresos:						
Gastos fijos	0	13664	14164 15981	14683	15220	15777
Sueldos y salarios	0	107539	5	190484	208797	216439
Gastos Variables	0	17042	30623	51515	63646	69034
Gastos de Promoción y Publicidad	0	34383	63890	111347	139685	151511
Otros Gastos	0	1200	1200	1200	1200	1200
Total costos	0	173828	26969 2	369229	428547	453962
Ebitda	0	-24704	7411	113709	177291	203169
Depreciación y Amortización	0	1980	1980	1980	1980	1980
Utilidad (perdida) de Operación	0	-22724	9391	115689	179271	205149
Gastos financieros corto plazo		-1674	0	0	0	0
Gastos financieros largo plazo		-2828	-2403	-1884	-1251	-479
Utilidad antes de impuestos	0	-27227	6988	113805	178021	204670
ISR (25%)	0	0	1747	28451	44505	51168
PTU (15%)	0	0	1048	17071	26703	30701
Utilidad (pérdida neta)	0	-27227	4193	68283	106812	122802
Ajustes						
Depreciación	0	1980	1980	1980	1980	1980
Amortización de Deuda	0	-16940	-2366	-2885	-3518	-4290
Total de Ajustes	0	14.960	\$ -386	\$ -905	\$ -1.538	\$ -2.310
INVERSIÓN	80000,00	0	0	0	0	0
PASIVOS	30000	0	0	0	0	0
RECUPERACIÓN DE CAPITAL	0	0	0	0	0	24446
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	0	15653
FLUJO NETO	50000,00	42186,83	3807, 20	67378,1 6	105274,39	160591,2 9

Elaboración: Las autoras

De donde obtenemos que dado este flujo el análisis de factibilidad en función al TIR y al VAN sería de la siguiente forma:

Cuadro 4.4.2

TIR	41,71%
TMAR	14,41%
VAN	104364
ANALISIS	SE ACEPTA

Elaboración: Las autoras

Así tenemos que dado que el TIR del proyecto (41,71%) es mayor a la TMAR, el cual fue calculado anteriormente (14.41%), se tiene que este proyecto se acepta y que el flujo es conveniente para los intereses de la compañía, ya que se obtiene un VAN de 104364 dólares, lo que indica que el proyecto es rentable.

Adicional a esto, se puede notar que la recuperación del capital para este proyecto es de la siguiente forma:

Cuadro 4.4.3

RECUPERACIÓN DE CAPITAL						
Año	CAPITAL	Flujo	Acum	Por Recuperar	% recuperado	% por recuperar
0	-50.000	0	0	-50.000	0,00%	100,00%
1	0	-42.187	-42.187	-92.187	-84,37%	184,37%
2	0	3.807	-38.380	-88.380	-76,76%	176,76%
3	0	67.378	28.999	-21.001	58,00%	42,00%
4	0	105.274	134.273	84.273	268,55%	168,55%
5	0	160.591	294.864	244.864	589,73%	489,73%

Elaboración: Las autoras

Lo que se puede notar de esto, es que la inversión del proyecto se recupera aproximadamente al 4to año.

3.5. Punto de equilibrio

Para el cálculo de punto de equilibrio se ha considerado el nivel de ventas necesario para que la empresa no ofrezca pérdidas ni ganancias, así dado esto se tiene que el punto equilibrio para el proyecto es:

Cuadro 4.5.1

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	
INGRESOS	149124
COSTOS VARIABLES	51425
MARGEN VARIABLE	97699
% MARGEN VARIABLE	65,52%
GASTOS FIJOS	122403
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	186831
INTERESES	4503
TOTAL DE GASTOS FIJOS	126906
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	193704

Elaboración: Las autoras

Dado esto se puede decir que el punto de equilibrio con deuda es de 193704 dólares, lo que indica que estas son las mínimas ventas que debe tener la empresa para que no tenga pérdidas en el negocio, lo cual no es superado por las ventas presupuestadas para el primer año, así tenemos que basándose en distintos escenarios (malo, equilibrio y bueno), se puede ver el comportamiento de la empresa ante tales variaciones es tal como se presenta en el siguiente cuadro y gráfico:

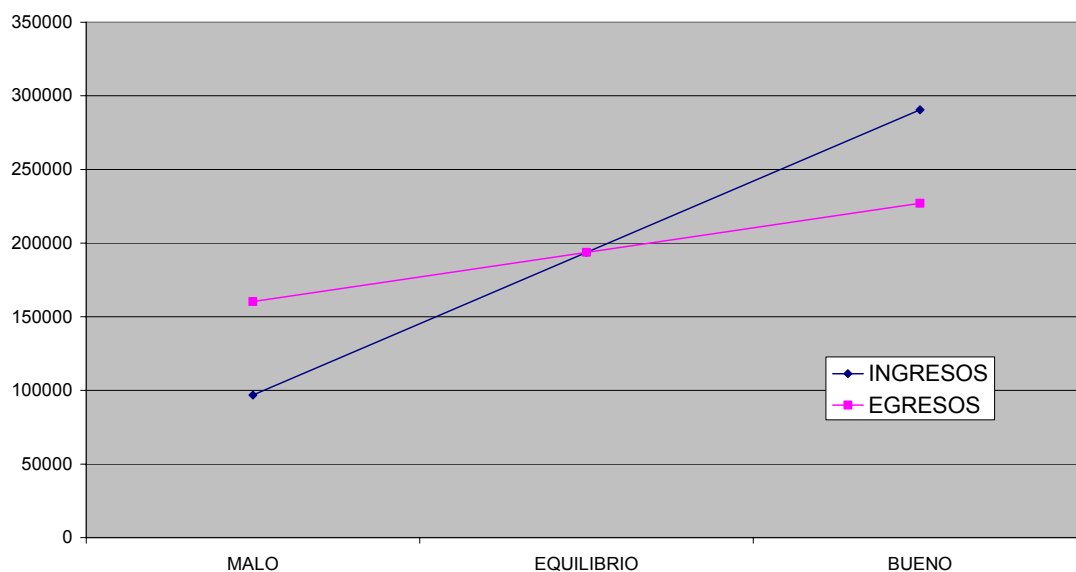
Cuadro 4.5.2

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA			
RUBROS	ESCENARIO		
	MALO	EQUILIBRIO	BUENO
INGRESOS	96852	193704	290556
EGRESOS VARIABLES	33399	66798	100197
GASTOS Y COSTOS FIJOS	122403	122403	122403
INTERESES	4503	4503	4503
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	126906	126906	126906
TOTAL DE EGRESOS	160305	193704	227103
UTILIDADES	-63453	0	63453

Elaboración: Las autoras

Gráfico 4.5.1

Punto de Equilibrio



Elaboración: Las autoras

3.6. Análisis de sensibilidad

Cuadro 4.6.1

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
ESCENARIO	VARIACIÓN %	TIR	TMAR	ANÁLISIS	PUNTO CRÍTICO
AUMENTO DE LAS VENTAS	5%	52,62%	14,41%	SE ACEPTA	SE PUEDE BAJAR HASTA 11,22%
	10%	63,46%	14,41%	SE ACEPTA	
	15%	74,30%	14,41%	SE ACEPTA	
DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS	5%	30,01%	14,41%	SE ACEPTA	
	10%	17,51%	14,41%	SE ACEPTA	
	15%	4,73%	14,41%	SE RECHAZA	
AUMENTO DE LOS GASTOS	5%	31,65%	14,41%	SE ACEPTA	SE PUEDE SUBIR HASTA 13,4%
	10%	21,28%	14,41%	SE ACEPTA	
	15%	11,23%	14,41%	SE RECHAZA	
DISMINUCIÓN DE LOS GASTOS	5%	51,43%	14,41%	SE ACEPTA	
	10%	61,44%	14,41%	SE ACEPTA	
	15%	71,76%	14,41%	SE ACEPTA	

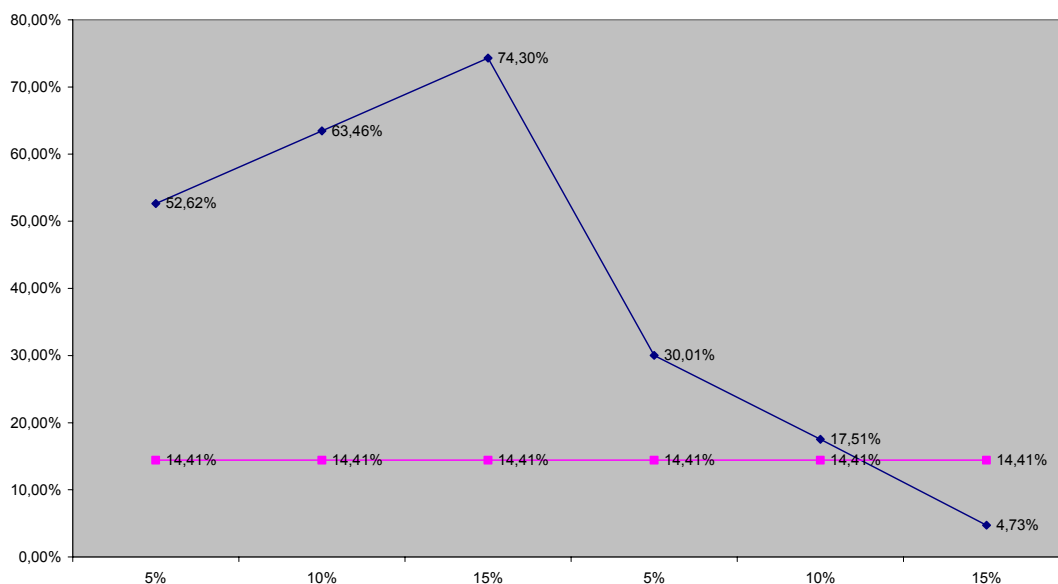
Elaboración: Las autoras

Tal como se puede observar el proyecto mantiene una solidez interesante, ya que soporta variaciones diversas en sus principales factores como son los ingresos y los gastos. Así se tiene que ante variaciones positivas de los ingresos por venta la TIR se eleva, inclusive si se incrementara en un 15% las ventas, la rentabilidad (TIR) del proyecto ascendería al 74.30%, como podemos apreciar en el cuadro. Al mismo tiempo se ve que el proyecto tal como está dispuesto soporta una disminución del ingreso por venta de hasta un 11.22%, para que aún sea rentable tanto a corto como a largo plazo.

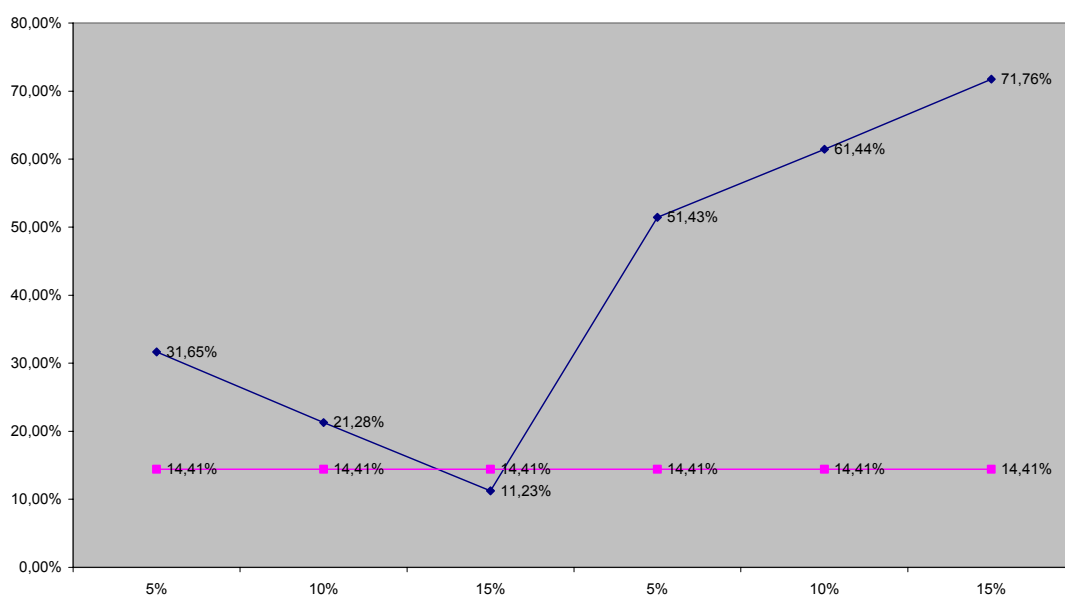
De la misma forma con relación a sus gastos operativos soporta un aumento de hasta el 13.4% y aún así el proyecto cumple con las expectativas ya que la TIR sigue siendo mayor que la TMAR.

Gráfico 4.6.1

VARIACION % VENTAS



Elaboración: Las autoras

Gráfico 4.6.2**VARIACION % GASTOS**

Elaboración: Las autoras

CAPITULO V

5. Consideraciones sociales

5.1. Impacto social del proyecto

Este proyecto, tal como esta planteado ofrece una serie de beneficio a la comunidad, ya que se orienta en especial a los grupos vulnerables de la sociedad, ofreciéndoles una oportunidad de generar un empleo, progresar como personas y obtener el desarrollo suficiente para salir de la pobreza, lo cual permitirá partir de este proyecto fomentar el desarrollo del país y en especial a la provincia del Guayas.

Así tenemos que en especial se han considerado los siguientes beneficios, no solo a los grupos vulnerables sino a todos aquellos interesados en este proyecto, así tenemos:

BENEFICIOS DEL PROYECTO

1. Mayores GANANCIAS para los inversionistas al tener la posibilidad de emprender proyectos con un mínimo riesgo, a un menor tiempo y con costos muy bajos

En vez de fomentar un clima de excesivo optimismo o exuberancia irracional, nosotros enfatizamos cuatro principios fundamentales a partir de herramientas para obtener microempresas exitosas, que fomenten una cultura emprendedora de alto valor agregado, apoyada con un apropiado nivel de inversión de capital de riesgo:

Una legítima y efectiva política debe basarse en la creación de infraestructura que reduzca el riesgo y/o incremente las ganancias de los esfuerzos emprendedores y la inversión de capital de riesgo. Además, debe permitir a los emprendedores e inversionistas identificar oportunidades que logren obtener ventaja competitiva y que enfrenten de manera correcta el riesgo y las ganancias de las oportunidades emprendedoras. A la vez, una política legítima y efectiva debe estar basada en la creación de infraestructura que reduzca los costos de experimentación con las oportunidades emprendedoras, y debe encontrar y remover barreras artificiales para poder perseguir o invertir en oportunidades e ideas emprendedoras.

- **Reduciendo el riesgo e incrementado las ganancias esperadas:** La mayoría de los proyectos emprendedores con gran potencial de éxito tienen un componente de riesgo muy alto. Sin embargo, los emprendedores racionales e inversionistas no necesariamente no aceptan el riesgo. Si, por ejemplo, una oportunidad para servir a un mercado específico puede ser perseguida en dos localidades que únicamente difieren en el nivel de riesgo, la oportunidad va a ser comúnmente perseguida en aquella localidad con menor grado de riesgo. Los individuos en la localidad con mayor grado de riesgo van a ser menos propensos a perseguir dicha oportunidad ya que el riesgo disminuye las ganancias esperadas y el valor presente de las ganancias esperadas del emprendedor. Además, los proveedores de capital de riesgo son menos propensos a invertir en localidades con un alto grado de riesgo por las mismas razones mencionadas anteriormente. A la vez, los emprendedores racionales y los inversionistas de capital de riesgo reconocen que, para una oportunidad particular, las localidades están en competencia unas con otras, y por lo tanto, la localidad con menor grado de riesgo tiene una ventaja competitiva en alcanzar dicha oportunidad. Es por esto que con la empresa se podrán obtener esas políticas para reducir el riesgo e incrementar la ventaja competitiva de las oportunidades emprendedoras. El mismo razonamiento se aplica cuando el riesgo y

las ganancias esperadas no están basados en la geografía, sino en factores como seguridad en el acceso a los recursos, riesgo a la reacción de la competencia, etc.

- **Incrementando la exactitud de las posibles ganancias y riesgos:** Todo lo demás constante, se espera que una oportunidad sea perseguida por un emprendedor que pueda prorratear sus riesgos y posibles ganancias de manera adecuada y exacta. Los emprendedores racionales reconocen que, usualmente, están compitiendo con otros emprendedores en la obtención de una oportunidad. Para tomar la decisión de seguir adelante, el emprendedor necesita hacerse dos preguntas: ¿Por qué esta oportunidad no ha sido perseguida? ¿Por qué soy yo la persona indicada para perseguir esta oportunidad? Estas mismas preguntas son críticas y la organización ayudará al emprendedor a contestarlas de una manera apropiada.

- **Reduciendo el costo de experimentación:** Un aspecto clave para lograr el fomento del crecimiento racional de la cultura emprendedora está en disminuir los costos de experimentación en todas las dimensiones. Por lo tanto, la ventaja competitiva de la organización ofrecer a la oportunidad de valerse de las experiencias de los otros emprendedores para disminuir los costos de experimentación.

- **Removiendo barreras artificiales:** Muchas veces el perseguir oportunidades emprendedoras es obstaculizado si los emprendedores o los posibles proveedores de capital de riesgo son limitados a invertir por medios artificiales. Aunque las oportunidades tengan un elevado valor agregado, si los emprendedores encuentran difícil experimentar o si los proveedores de capital de riesgo no tienen la libertad de invertir, las oportunidades no podrán ser llevadas a cabo. Nosotros ayudaremos a superar estas barreras por medio de estos servicios orientando a los emprendedores a los negocios más prósperos y a los sectores de mayor crecimiento.

2. Acceso a un equipo profesional que asista en el diseño de los métodos de hacer negocios y en el manejo de la empresa.

Dado que muchas de las personas a quienes va dirigido este proyecto no cuentan con los estudios o técnicas necesarias para implementar su propia microempresa, la

AFE cuenta con un equipo altamente profesional para asistir todos los emprendimientos pertinentes para total satisfacción y seguridad de todos los emprendedores. Lo cual fomenta a la creación de empresas altamente técnicas y a empresarios capacitados.

3. Mayores herramientas de desarrollo productivo y capacidad de gestión para los empresarios.

Considerando que las microempresas no poseen mayores herramientas de desarrollo productivo ni capacidad de gestión, este proyecto tiene como objetivo brindar a los posibles emprendedores todas las herramientas de desarrollo productivo. El objetivo de la AFE ayudar a los ciudadanos para acceder al crédito asesorando para la obtención del mismo, e incentivar a la conformación de redes empresariales que contribuyan a fortalecer las empresas creadas.

4. Mayor conocimientos en estrategias, gestión, administración, comercialización y manejo sustentable de las MIPYMES

La mayoría de microempresas carecen de buenas estrategias, gestión, administración y comercialización por falta de conocimiento técnico, recursos propios o apoyo de organismos del gobierno.

La AFE tiene como uno de sus principales objetivos crear estrategias para cada negocio que garanticen una comercialización del producto y manejo sustentables.

5. Información de los compradores y preferencias de los consumidores actualizada, mas clientes, proveedores, así como productos y materias primas a mejores precios

Las fallas del mercado imponen obstáculos a la Pymes para tener acceso competitivo a financiamiento, materias primas, insumo, maquinarias. Unos de los mayores beneficios que ofrecerá la AFE es que a través de su programa de

capacitación al microempresario proveerá al emprendedor de toda la información concerniente del entorno del negocio como es el caso de potenciales clientes, preferencias, así como también se ofrecerá toda una guía completa de los mejores y mas competitivos proveedores de insumos y materias primas del mercado. Ofreciendo así información de primera mano a los microempresarios, lo cual los harán más competitivos y con mejores productos y precios.

6. Mejoras en los tiempos de iniciar un negocio, cooperación gremial y comunitaria, mejores procesos de trabajo, facilidad de acceder a la tecnología, tramites más rápidos, a mejores costos.

Las Pymes sufre las consecuencias del exceso de tramites burocráticos para el registro y operación formal, del complicado y desarticulado sistemas de impuestos y cargas sociales, de la inestabilidad y contradicción entre el marco legal nacional, estatal y municipal, de la discrecionalidad de la burocracia pública y de la debilidad institucional que facilita practicas monopólicas y de competencia desleal. Las microempresas presentan demora al momento de iniciar un negocio y este suele ser a veces inclusive mayor a 6 meses, por lo que a veces el entorno en que se inició los estudios del negocio puede llegar a cambiar llevando consigo que al momento de poner en marcha la microempresa se tiene otro entorno para el que fue planeado.

La AFE tiene entre sus beneficios poner en marcha casi de inmediato todos los negocios para que de esta forma no haya variación del entorno, ahorrando tiempo al tener apoyos gremiales como de la Cámara de la Microempresa, Foro de la Mujer y AnalisisProfesional.NET, de esta forma se facilita procesos de trabajo, tecnología y costos.

7. Mejoramiento y creación de empresas eficientes de acuerdo al entorno actual y fomento de empleo para salir de la pobreza.

En el orden social, las nuevas empresas, sobretodo las pequeñas y medianas, son un eficaz mecanismo para generar [empleo](#) y redistribuir riqueza, y en el ámbito económico las nuevas empresas generan [valor](#), dinamizan la [economía](#) y son fuente

para la [innovación](#) y el desarrollo tecnológico, contribuyendo de esta manera a fortalecer el tejido empresarial del país.

En un entorno globalizado como el actual, se privilegia la creación de empresas innovadoras, rentables y competitivas, que se establezcan en la nueva [industria](#) del conocimiento con un enfoque internacional y con vocación exportadora, ya sea porque lo hacen directamente o porque participan activamente en las cadenas productivas de empresas que llevan sus [productos](#) y [servicios](#) al [mercado](#) internacional.

Se requiere de manera urgente el apoyo al espíritu emprendedor y a la creación de empresas, para ampliar la base de propietarios como eje de la [democracia](#) económica, recuperar y mantener niveles de [crecimiento económico](#) alto en el largo plazo, incrementar la [inversión](#) privada, generar empleo y ofrecer prosperidad a sus habitantes. La clave del éxito de todos los países de alto crecimiento económico y bajo desempleo es la fortaleza del tejido empresarial [producto](#) del fomento al espíritu empresarial, el emprendimiento y la incubación de empresas entendiéndose por éste la disposición y capacidad de las personas y las empresas para crear nuevos [negocios](#) o expandir los existentes. La AFE fomenta el cumplimiento de este importante objetivo, como parte de su propuesta para el desarrollo del país

8. Fomento de proyectos financieramente factibles, socialmente beneficiosos y de muy alta demanda

La mayoría de personas tienen en su mente, que al momento de poner cierto negocio, este puede ser un negocio ya conocido en el medio o no, por lo que nosotros le ofrecemos capacitación y asesoría sea cual sea el tipo de negocio que desee poner y asesorarlo para ponerlo en marcha, de esta manera se da cabida a proyectos innovadores y que a su vez tengan una alta demanda.

9. Apoyo e incentivo para el ciudadano emprendedor y los empresarios con posibilidad de desarrollo profesional y personal

Muchas veces las personas tienen ganas de poner un negocio pero debido a que no cuentan con el apoyo e incentivo necesario no lo hacen es por eso que mediante nuestro proyecto los emprendedores contarán con todo el apoyo e incentivo necesario para así poder poner en marcha su negocio.

10. Aporte socioeconómico para el desarrollo del País.

Cada vez que se forma una microempresa se está realizando un aporte socioeconómico para el desarrollo del país es por eso que mediante nuestra capacitación y asesoría haremos posible que más y más personas realicen su sueño de crear su propio negocio y de esta manera causen un aporte socioeconómico para el desarrollo del país.

Así además de estos beneficios se ha realizado un análisis social del impacto de este proyecto, así tenemos que los impactos positivos y negativos de este proyecto serían:

Cuadro 5.1.1
Identificación de los impactos positivos y negativos generados por el proyecto

Tipo de impacto	Si	No
Aumenta el acceso a bienes y servicios para satisfacer necesidades materiales	X	
Aumenta el acceso a bienes y servicios para satisfacer necesidades NO materiales	X	
Ahorro de tiempo	X	
Ahorro de materias primas	X	
Ahorro de recursos naturales		X
Ahorro de combustible		X
Ahorro de energía		X
Incremento de exportaciones	X	
Reducción de importaciones		X
Genera puestos de trabajo	X	

Elaboración: Las autoras

Cuadro 5.1.2
Participación de la mujer en las actividades a ser desarrolladas por el proyecto

Actividad	¿Con el proyecto, la participación de las mujeres ahora es mayor que antes?	
	SI	NO
Definición del tipo de proyecto	X	
Ejecución del proyecto	X	
Trabaja en el proyecto	X	
Recibe los beneficios del proyecto	X	

Elaboración: Las autoras

Nótese que este proyecto no genera un impacto social negativo, sino mas bien tiende a aportar importantes beneficios sociales a la comunidad, así como general la inclusión de grupos no favorecidos de la sociedad, también toma muy en cuenta la igualdad de genera, ya que considera como parte de su grupo objetivo a las mujeres maltratadas y a las mujeres beneficiadas del bono de desarrollo humano, con lo cual se genera un alto impacto social. Además considera como parte de sus grupos objetivos a los grupos de discapacitados, los grupos de estudiantes, jóvenes desempleados y grupos de escasos recursos. Con lo que el impacto social de este proyecto es alto debido a que su influencia esta en los grupos de menor inclusión dentro de la sociedad, este proyecto pretende generar igualdad, empleo y desarrollo económico, incentivando así el crecimiento del país como parte de su trabajo dentro de la sociedad.

5.2. Análisis del flujo social del proyecto

Considerando la naturaleza de este proyecto, es necesario calcula el rendimiento social de implementar este negocio, así tenemos que para calcular esto se utilizará el procedimiento de la TIR social.

Para este cálculo utilizaremos las razones BENEFICIO – COSTO que utiliza el BANCO del ESTADO para los diferentes proyectos sociales que estos manejan. Así tenemos que las razones que se utilizarán serian las siguientes:

Cuadro 5.2.1

RAZONES BENEFICO COSTO	
MANO DE OBRA NO CALIFICADA	0,15
MANO DE OBRA CALIFICADA	1
DIVISA	1
COMBUSTIBLE	0,48
ENERGIA	1,1
INSUMOS NACIONALES	0,95
Insumos importados	0,9
FUENTE: BANCO DEL ESTADO	

Elaboración: Las autoras

Así dado lo anterior, tenemos que en función al flujo de caja financiero, del cual se recogerán algunas de sus principales cuentas y se le aplicarán los parámetros anteriores como corresponda, se obtendrá el flujo de caja social, de tal forma que el resultado sería el siguiente:

Cuadro 5.2.2

FLUJO DE CAJA SOCIAL						
RUBRO/AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por productos	0	66.8 99	124. 312	216. 651	271. 786	294. 796
Ingresos por servicios	0	78.7 04	146. 249	254. 884	319. 748	346. 819
Total Ingresos	0	145. 603	270. 560	471. 535	591. 534	641. 615
Egresos:						
Gastos fijos	0	12.9 81	13.4 56	13.9 48	14.4 59	14.9 88
Sueldos y salarios	0	107. 539	159. 815	190. 484	208. 797	216. 439
Gastos Variables	0	16.1 89	29.0 92	48.9 40	60.4 64	65.5 83
Gastos de Promoción y Publicidad	0	32.6 64	60.6 96	105. 780	132. 701	143. 935
Otros Gastos	0	1.14 0	1.14 0	1.14 0	1.14 0	1.14 0
Total costos	0	170. 514	264. 198	360. 292	417. 560	442. 085
FLUJO OPERATIVO	0	- 24.911	6.36 2	111. 243	173. 974	199. 530
PART 15% TRABAJADORES	0	0	1.04 8	17.0 71	26.7 03	30.7 01
INVERSIÓN	- 80.000	0	0	0	0	0
RECUPERACIÓN DE CAPITAL	0	0	0	0	0	24.4 46
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	0	14.8 70

FLUJO NETO	80.000	24.911	7.410	128.314	200.677	269.546

Elaboración: Las autoras

TIR SOCIAL

58%

Así dado esto tenemos que el flujo social de este proyecto arroja una TIR social del 58%, lo que significa que este proyecto ofrece un importante y positivo impacto social al país, tal como se puede ver. Lo que indica la importancia de potenciar este proyecto en beneficio de la comunidad y su población.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Este proyecto es rentable ya que muestra una TIR de 41,71%, la cual es mayor a la TMAR, el cual es de 14.4%, se tiene que este proyecto se acepta y que el flujo es conveniente para los intereses de la compañía, ya que se obtiene un VAN de 104364 dólares.
2. La inversión del proyecto se recupera aproximadamente al 3er año.
3. Este proyecto arroja una TIR social del 58%, lo que significa que este proyecto ofrece un importante y positivo impacto social al país
4. El proyecto mantiene un importante beneficio social, no solo en los grupos beneficiados sino también en toda la comunidad ya que este proyecto fomenta el espíritu emprendedor, el empleo formal y el desarrollo económico sustentable

RECOMENDACIONES

1. La organización deberá de ampliar su iniciativa a partir de la cooperación entre diferentes organizaciones sociales y de ayuda a zonas marginales, de tal forma que puedan trabajar en conjunto con estos organismos el trabajo comunitario y los servicios orientados a las grupos minoritarios

2. La organización deberá de mantener una serie de convenios institucionales con organismos nacionales e internacionales de financiamiento, de tal forma que puedan aumentar su radio de acción y cobertura de los servicios y así poder mantener los costos bajos de los servicios. Además deberá de coordinar con diferentes organizaciones para poder introducir nuevos y mejores productos en los grupos objetivos

3. Se necesitará mantener una constante actividad de trabajo con los grupos objetivos de tal forma que se pueda llevar una base de datos actualizada de beneficiados y potenciales beneficiados

4. La AFE deberá de mantener una constante coordinación con los gobiernos locales y seccionales de tal forma que pueda llevarse a cabo de la mejor manera los programas de capacitación e incubadoras de empresas, así como los de cooperación institucional

BIBLIOGRAFIA

- Anderson-Jair (1997) "Administración de Ventas" Editorial. MC Graw Hill, 2da edición
- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- David, Fred "Conceptos de Administración Estratégica" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición
- Malhotra, Naresh (1997) "Investigación de Mercados" Editorial. Prentice Hall, 2da edición
- Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición
- Sapag Chain, Nassir/Reinaldo (1988) "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición
- Solomon, Michael "Comportamiento del Consumidor" Editorial. Prentice Hall, 3ra edición
- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- Weston-Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial. Serie Empresarial, 1ra edición
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición

ANEXOS

ANEXO 3

		Total Mensual Gastos fijos
Gastos fijos mensuales oficina		
	Renta (m ²)	\$ 250.00
	Luz	\$ 100.00
	Agua	\$ 50.00
	Comunicaciones	\$ 250.00
	Seguros y fianzas	\$ 100.00
	Seguridad	\$ 20.00
	Papelería y gastos de oficina	\$ 200.00
	Otros	\$ 150.00
	SubTotal gastos fijos	\$ 1,120.00
Gastos variables de producción para el primer mes:		
		Costos Unitarios
	Manuales de negocios	\$ 20.00
	Inventario requerido para el segundo mes, % de ventas estimadas	5%
	Total Gastos Variables	\$ 1,050.00

Gastos de instalación oficinas corporativas:			¿Necesitas hacer más gastos de instalación? OPCIONAL		
		Primer mes:			
	Terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Edificio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Comunicaciones	\$ 2,434	\$ -	\$ -	\$ -
	Mobiliario y equipo	\$ 11,085	\$ -	\$ -	\$ -
	Acondicionamiento (m ²)	\$ 500	\$ -	\$ -	\$ -
	Equipos de computacion	\$ 11,285	\$ -	\$ -	\$ -
	Otros	\$ 250	\$ -	\$ -	\$ -
	Total gastos de instalación	\$ 25,554	\$ -	\$ -	\$ -