

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
Ingeniero Comercial**

**TEMA:**

“Implementación de un Programa de Incubación de Empresas manejado por emprendedores para el Centro Juvenil de Solanda, a través de una alianza estratégica entre la Asociación de Jóvenes “Umbral”, y la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro” del Municipio de Quito, para desarrollar actividades productivas y formativas con la finalidad de fomentar las microempresas entre los jóvenes”.

**AUTOR:**

**JOSÉ LUIS GUEVARA CAIQUETÁN**

**DIRECTOR:**

**ECON. JAVIER MORILLO**

**Quito, Febrero del 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

**Quito, febrero del 2011**

**(f):** \_\_\_\_\_

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	VI
--------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO .....	VIII
-------------------------	------

### CAPITULO I

ANTECEDENTES .....	1
--------------------	---

1.1 TEMA.....	1
---------------	---

1.2 JUSTIFICACIÓN .....	1
-------------------------	---

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
--------------------------------------	---

1.4 DELIMITACIÓN.....	3
-----------------------	---

1.5 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	4
--	---

1.6 OBJETIVOS.....	5
--------------------	---

1.6.1. Objetivo General .....	5
-------------------------------	---

1.6.2. Objetivos Específicos .....	6
------------------------------------	---

1.7 BENEFICIARIOS.....	6
------------------------	---

1.7.1. Beneficiarios directos: .....	6
--------------------------------------	---

1.7.2. Beneficiarios indirectos: .....	6
--	---

1.8 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
----------------------------------	---

### CAPITULO II

2. LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR.....	14
---------------------------------------	----

2.1 DESARROLLO EMPRESARIAL .....	14
----------------------------------	----

Tipos de empresas .....	15
-------------------------	----

2.1.1. Desarrollo Empresarial en Ecuador .....	19
--	----

2.2. LA MICROEMPRESA EN ECUADOR.....	28
--------------------------------------	----

2.2.1 Historia.....	28
---------------------	----

2.2.2. Evolución .....	29
------------------------	----

2.2.3. Marco Legal .....	31
--------------------------	----

2.2.4 Microempresas de Producción .....	35
---	----

2.2.5. Microempresas de Servicios.....	37
--	----

2.4. EL PAPEL DEL ESTADO .....	40
--------------------------------	----

2.5. EMPRENDEDORES.....	41
-------------------------	----

2.6. EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.....	42
---------------------------------------	----

2.6.1. Casos y ejemplos .....	44
-------------------------------	----

2.7. INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	46
-----------------------------------	----

2.8. INCUBADORAS DE EMPRESAS EN ECUADOR.....	48
--	----

2.8.1. Casos y ejemplos .....	50
-------------------------------	----

### CAPITULO III

<b>3. PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. ELEMENTOS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.1. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.2. ASOCIACIÓN DE JOVENES “UMBRAL” .....</b>	<b>52</b>
MISIÓN.....	52
VISION .....	52
<b>3.2 INFRAESTRUCTURA .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.1. CENTRO JUVENIL DE SOLANDA .....</b>	<b>54</b>
ORIGEN.....	54
LOCALIZACIÓN .....	56
DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO JUVENIL.....	60
<b>3.3. CAPACITACIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>3.4. PLANES DE NEGOCIOS.....</b>	<b>63</b>
<b>3.5. PLAN DE NEGOCIOS A IMPLEMENTARSE EN EL CENTRO JUVENIL .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6. PERSONAL NECESARIO O CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>81</b>
FUNCIONES DE PERSONAL DEL CENTRO JUVENIL.....	82
<b>3.7 PROCESO DE INCUBACIÓN.....</b>	<b>84</b>
3.7.1 PRE INCUBACIÓN .....	84
3.7.2 INCUBACIÓN.....	85
3.7.3. POST INCUBACIÓN .....	87
<b>3.8. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS INCUBADOS.....</b>	<b>88</b>
<b>3.9. ENTIDADES Y ORGANISMOS DE APOYO.....</b>	<b>97</b>

### CAPITULO IV

<b>4. ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1 INVERSIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2. DEPRECIACIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3 SERVICIOS.....</b>	<b>105</b>
<b>4.4. COSTOS DE OPERACIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>4.4.1. SUELDOS Y SALARIOS.....</b>	<b>107</b>
<b>4.4.2. GASTOS OPERACIONALES.....</b>	<b>109</b>
<b>4.5. DETERMINACIÓN DE COSTOS UNITARIOS .....</b>	<b>110</b>
<b>4.6. ESTADOS PROYECTADOS.....</b>	<b>112</b>
<b>4.7. ESTADO DE RESULTADOS.....</b>	<b>116</b>

<b>4.8. FLUJO DE EFECTIVO .....</b>	<b>117</b>
<b>4.9. BALANCE GENERAL.....</b>	<b>118</b>
<b>4.10. EVALUACION FINANCIERA .....</b>	<b>119</b>
4.10.1. DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	119
4.10.2. VALOR ACTUAL NETO.....	121
4.10.3. TASA INTERNO DE RETORNO .....	123
4.10.4. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN .....	124
4.10.5. RELACIÓN COSTO BENEFICIO .....	124
4.10.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	125
<b>4.11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
4.11.1. CONCLUSIONES.....	127
4.11.2. RECOMENDACIONES .....	129
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>

## INTRODUCCIÓN

La Asociación de Jóvenes “Umbral” es una organización legalmente reconocida mediante Acuerdo No 0043 del Ministerio de Bienestar Social del Ecuador, la misma que fue creada para promover emprendimiento y viabilizar proyectos concretos de jóvenes frente a Instituciones de Cooperación Públicas y Privadas incentivándolos constantemente para que utilicen su tiempo libre, creatividad y entusiasmo en favor de la comunidad. El primero de sus grandes logros ha sido la creación del “Banco de Alimentos de Quito”, organización que en la actualidad distribuye alrededor de dos toneladas de alimento mensual entre personas de los sectores donde se congrega los mayores índices de pobreza en la ciudad de Quito.

Debido a la necesidad de un espacio donde los jóvenes pueda planificar el trabajo a ejecutar, en diciembre del año 2005 se realizó una petición directa de fondos al señor Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, para la construcción del primer Centro Juvenil del Sur, el mismo que estaría situado en la ciudadela Solanda, barrio que congrega un altísimo índice de población joven y está estratégicamente situado en el centro de los barrios del sur de la ciudad, petición que fue canalizada para su posterior estudio a la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro “ quienes luego del respectivo análisis la aceptaron y canalizaron los fondos pertinentes para la obra civil.

A partir de enero del 2009 mediante la figura legal de comodato le es entregada la administración del Centro Juvenil del Sur a la Asociación de Jóvenes “Umbral”, la misma que tendrá a su cargo el mantenimiento de las instalaciones y deberá generar actividades que contribuyan a fomentar liderazgo y emprendimiento entre los jóvenes.

Actualmente en el Centro Juvenil se fomentan actividades, culturales, deportivas y formativas; sin embargo debido a que la Asociación no cuenta con ningún tipo de contribución económica pública o privada, se ha dificultado el desarrollo de programas que promuevan el emprendimiento y la productividad, en los cuales el

Centro Juvenil pueda actuar como un organismo de apoyo a los jóvenes tanto técnica y espiritualmente.

El directorio de la Asociación “Umbral”, presidido por el responsable del presente proyecto, cuenta con el apoyo de un grupo de profesionales jóvenes en diferentes áreas, los mismos que han comprometido tiempo y esfuerzos para impulsar un Programa Autosustentable de Incubación de Empresas, el mismo que cuenta con el apoyo de la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro” del Distrito Metropolitano de Quito, para promover la creación técnica de microempresas entre los jóvenes.

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es Diseñar un programa autosustentable de Incubación de Empresas para el Centro Juvenil del Sur, a través de una alianza con la Asociación de Jóvenes “Umbral”, quienes han comprometido personal calificado para el desarrollo de la presente propuesta y la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro” del Distrito Metropolitano de Quito, que ha entregado un local denominado “Centro Juvenil” a dicha Asociación bajo la figura legal de Comodato para promover la creación técnica de microempresas entre los jóvenes.

La Administración Municipal tiene como fin, involucrar a los habitantes de la ciudad para buscar soluciones de problemas cotidianos a los que se encuentran expuestos, por ello mediante resolución, se crea la “Ordenanza 0187” que implementa y regula la participación de los ciudadanos y ciudadanas y ofrece a los moradores varias alternativas de desarrollo personal que les permita crecer, formarse y fortalecer sus conocimientos, por medio de la participación, autogestión y ejercicio ciudadano para un correcto desarrollo de sus barrios. La Asociación de Jóvenes “Umbral” nace de la necesidad de ejecutar proyectos de participación e inclusión de adolescentes y jóvenes en los procesos de desarrollo de la comunidad.

Actualmente la Asociación ha venido desarrollando actividades dentro del Centro Juvenil como: Deberes dirigidos, nivelación académica, talleres de danza, música, teatro, organización de eventos y fiestas infantiles y cuidado de niños, sin embargo el que no exista un análisis que regularice los ingresos que se generan mediante estos servicios, ha ocasionado que los fondos estén mal distribuidos y no cubran gastos de mantenimiento y sustentabilidad del Centro Juvenil, razón por la cual generamos el actual programa autosustentable de Incubación de Empresas para jóvenes con ideas de negocios previamente analizadas en planes de negocios.

La incubación desde cualquier ángulo o enfoque que se le analice implica proveer condiciones controladas para favorecer el nacimiento y crecimiento de una nueva vida o entidad. El controlar las condiciones conduce a conocer previamente los factores que pueden incidir sobre las probabilidades de sobrevivencia del nuevo ser o

entidad. Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros.

En el presente trabajo se han analizado modelos de varios planes de negocios de organismos nacionales e internacionales y se ha realizado un plan modelo tomando en cuenta que los negocios van a ser impulsados por jóvenes, muchos de ellos sin las bases y conocimientos necesarios, y aunque dentro de la propuesta han sido considerados programas de capacitación, ésta ha sido desarrollada de la manera más detallada con la finalidad de que cualquier persona esté en la posibilidad de realizarlo basándose en consideraciones como: Definición del negocio, descripción del equipo promotor, servicio, mercado, competencia, precio, promoción, previsiones de ventas, producción y calidad, prestación del servicio, calidad, equipos e infraestructura, seguridad en el trabajo y medio ambiente, organización y gestión, gestión de personal, jurídico-fiscal, aspectos laborales, obligaciones fiscales, permisos, licencias y documentación oficial, patentes, marcas y otros tipos de registros, el análisis económico-financiero y el sistema de cobros y pagos.

Adicionalmente se han investigado las fuentes de financiamiento para los proyectos incubados en base a las posibilidades existentes: Autofinanciamiento, Créditos por parte de Instituciones de gobierno, Requerimiento de Créditos a instituciones privadas no gubernamentales, Gestión crediticia ante instituciones Bancarias, las mismas que serán entregadas como una opción más a los jóvenes para que puedan desarrollar sus proyectos.

También se ha realizado un estudio financiero donde determinamos los fondos necesarios para el presente proyecto y la forma como serán manejados y recuperados, se analiza también los costos y beneficios derivados de todas las fases del proyecto. Este estudio también ejemplifica las múltiples fuentes y fines de los recursos financieros, en donde no sólo hay que concentrarse en los esquemas que provengan de los inversionistas sino de todos los participantes.

Finalmente podemos concluir que en el Centro Juvenil de Solanda es factible desarrollar el Programa de Incubación de Empresas presentado, ya que se ha podido demostrar que con las oportunidades que presenta en cuanto a infraestructura y personal, éste puede crecer en forma autosustentable brindando un servicio de calidad a la comunidad a precios reducidos y al mismo tiempo colaborar impulsando proyectos de otros jóvenes.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 TEMA**

“Implementación de un Programa de Incubación de Empresas manejado por emprendedores para el Centro Juvenil de Solanda, a través de una alianza estratégica entre la Asociación de Jóvenes “Umbral”, y la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro” del Municipio de Quito, para desarrollar actividades productivas y formativas con la finalidad de fomentar las microempresas entre los jóvenes”.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Una de las necesidades más urgentes del Ecuador es la generación de empleo, especialmente entre los jóvenes que buscan trabajo por primera vez, debido a la falta de experiencia para aplicar a diferentes cargos ofertados por empresas públicas y privadas del país; por esta razón se ven obligados a aceptar trabajos en los que son víctimas de explotación y en muy pocos casos se desenvuelven en ambientes que fomenten su autoestima y espíritu de emprendimiento.

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo/BID, en América Latina, la microempresa es la principal fuente de puestos de trabajo. Se estima que en la región existen alrededor de 57 millones de microempresas que brindan empleo a por lo menos 110 millones de personas. En el Ecuador, el 52% de las microempresas comenzó a funcionar desde 1999. “Muchos se volcaron hacia la actividad luego de perder sus empleos debido a la crisis de 1999. Sin embargo, muchas microempresas funcionan un par de años y luego cierran”, asegura el informe del BID.

De acuerdo al estudio las microempresas ecuatorianas emplean a más de 1 millón de trabajadores con ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al PIB entre el 10% y 15%.

La microempresa constituye la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios. En el caso de los hombres, a un 75% su microempresa les proporciona más de la mitad, y la mayoría de las veces hasta la totalidad del ingreso familiar, puntualiza el BID.

Con estos antecedentes y considerando la importancia de la generación de empresas y microempresas, además de la necesidad de insertar a la población joven en la vida laboral, se ha seleccionado como tema de investigación el Diseño de un Programa Autosustentable de Incubación de Empresas para el Centro Juvenil del Sur de Quito, para promover la creación técnica de microempresas entre los jóvenes.

El tema de investigación planteado se enmarca en el campo Administrativo Financiero y constituye también un aporte importante y necesario para solucionar el problema de fuentes de trabajo para la población joven bajo un esquema técnico, organizado y sostenible con una proyección a corto, mediano y largo plazo.

El tema de la incubación de empresas con jóvenes, se aborda cada vez con más fuerza e importancia y se presenta actualmente como una necesidad urgente en esta zona cuya población de niños y jóvenes es muy alta haciendo necesario el seguimiento de cada una de las aristas y lazos que componen y relacionan a este segmento económico con el compendio productivo y social del Ecuador.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Entre los varios problemas que afectan a la sociedad ecuatoriana, nos centraremos en el hecho de que los jóvenes del sector de Sur en la Ciudad de Quito, no cuentan con una guía apropiada ni opciones en las que puedan emplear su tiempo libre de manera productiva a favor de sus familias y la comunidad.

A *causa* del acelerado crecimiento del sector, la considerable ausencia de los progenitores (por emigración); la carencia de espacios de participación juvenil para la capacitación en áreas productivas; la escasa participación de organizaciones gubernamentales o particulares que apoyen técnicamente los emprendimientos

microempresas a los juveniles, se tienen actualmente *efectos* como la vulnerabilidad de los jóvenes a problemas sociales como el alcoholismo, la drogadicción, la delincuencia y la facilidad para su organización en pandillas. Lamentablemente los pocos emprendedores que se inician espontáneamente fracasan por falta de apoyo sostenible y de formación estructurada en esta área.

Ante esta situación quedan como planteamiento posibles soluciones al problema detectado, diferentes medios y sobre todo objetivos a cumplir con la finalidad de aportar con sugerencias que sean recogidas especialmente por parte de las autoridades gubernamentales y de organizaciones privadas.

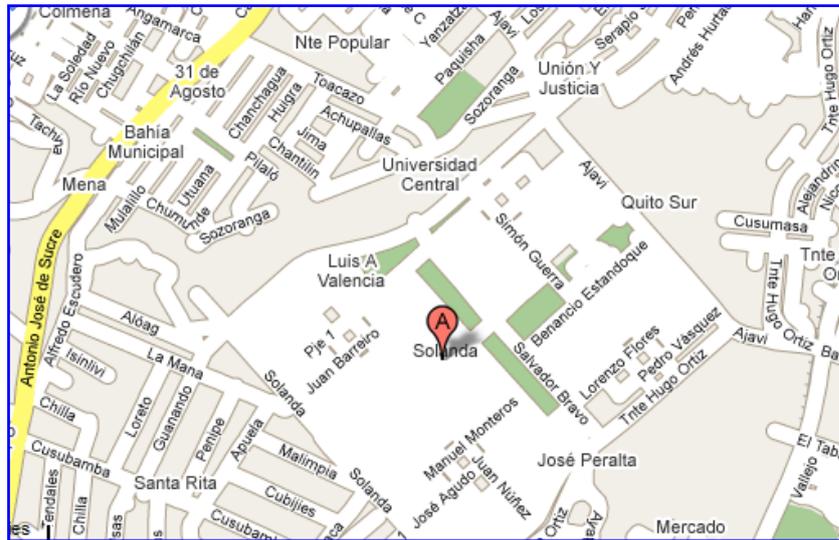
#### **1.4 DELIMITACIÓN**

El Municipio capitalino, a través de la Administración Zonal Sur Eloy Alfaro, en alianza con la Asociación Juvenil Umbral, consideran a la *incubación de empresas* como una forma práctica de aprovechar el espíritu emprendedor de los jóvenes de la zona. Esta herramienta de producción permitirá solucionar una parte de los diferentes problemas que se presentan dentro del proceso de introducción de los jóvenes a la sociedad.

Indudablemente que esta investigación va a aportar para desarrollar aptitudes innatas de los beneficiados que aún no han sido explotadas de manera estructurada. Este trabajo se hará desde una perspectiva técnica empresarial enfocada al área de manejo de principios administrativos financieros y se desarrollara en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2010.

El local en mención, ubicado en la Ciudadela Solanda entre las cales José Abarcas y Lorenzo Flores (Ver Figura 1), producto de un Convenio con el I. Municipio de Quito, es actualmente destinado al apoyo de iniciativas juveniles.

**FIGURA N 1**  
**Ubicación del proyecto (A)**



*Fuente: Google earth*  
*Elaboración: José Luis Guevara*  
*Año: 2010*

Este estudio considerara necesariamente el contexto socioeconómico, e incluye la preparación técnica de jóvenes emprendedores para ayudarlos a impulsar un negocio. Posteriormente el manejo adecuado del negocio emprendido permitirá a los jóvenes integrarse a la sociedad de una manera productiva. Dependerá de los gestores del proyecto el nivel en el cual se puedan ubicar de acuerdo a los esfuerzos realizados.

## **1.5 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

La actual crisis económica mundial y nacional ha generado problemas de disminución de plazas de trabajo al interior del país y ha afectando también a las remesas que los emigrantes envían para solventar a sus familias en el Ecuador. A esto se suma la falta de apoyo gubernamental decidido hacia la población que sin una guía adecuada, se dedica a actividades de subempleo.

Lamentablemente los jóvenes, que constituyen la nueva generación que desarrollará nuestro país, no se encuentran lo suficientemente preparados para ello, la falta de apoyo y de formación para ser generadores de su propio empleo los vuelven vulnerables a un sin número de problemas sociales.

Sabemos que los adolescentes y jóvenes empiezan a buscar identidad y aceptación dentro de un grupo humano, y están abiertos a brindar *toda su energía y creatividad* en actividades que resulten afines a sus intereses de acuerdo a su edad, es en este preciso momento en el que se debe actuar, aprovechando estas extraordinarias cualidades, brindándoles alternativas innovadoras que permitan desarrollar todo su potencial intelectual fomentando actitud emprendedora en ellos desde temprana edad.

En este contexto, se plantea Diseñar un Programa Autosustentable de Incubación de Empresas para el Centro Juvenil del Sur, con el apoyo el Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito por medio de la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro”, quienes han entregado un local en comodato para el desarrollo de la presente propuesta y adicionalmente se contara con el apoyo de profesionales en diferentes áreas que pertenecen a la Asociación de Jóvenes “Umbral”. (VER ANEXO 1, 2)

El presente proyecto contribuirá para que los jóvenes encuentren el apoyo y la orientación necesaria para la creación en forma técnica de microempresas, destacando la premisa de que las nuevas empresas manejadas por jóvenes emprendedores nazcan de un proceso de incubación y se manejen a largo plazo de manera sostenible.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo General**

- Diseñar un programa autosustentable de Incubación de Empresas para el Centro Juvenil del Sur, a través de una alianza con la Asociación de Jóvenes “Umbral”, y la Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro” del Distrito Metropolitano de Quito, para promover la creación técnica de microempresas entre los jóvenes.

## **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la situación laboral actual de los jóvenes que viven en los barrios que se encuentran bajo la Administración Zonal Sur del Distrito Metropolitano de Quito.
- Brindar a jóvenes las herramientas necesarias para la creación técnica de microempresas, donde puedan explotar al máximo sus capacidades en temas afines a sus intereses.
- Apoyar la incubación de empresas, como instrumento para minimizar los riesgos que acompañan la creación de una empresa.

## **1.7 BENEFICIARIOS**

### **1.7.1. Beneficiarios directos:**

El proyecto tiene como meta beneficiar a adolescentes y jóvenes del Sector Sur de la Ciudad de Quito que tendrán la oportunidad de desarrollar sus capacidades de creación e innovación mediante actividades productivas, formativas y culturales encaminadas a incentivar el espíritu emprendedor en los jóvenes que participen de las diferentes actividades organizadas por el Centro de Incubación de Empresas, empleando de esta manera su valioso tiempo libre en su fortalecimiento personal.

### **1.7.2. Beneficiarios indirectos:**

Se beneficiaran a las diferentes familias, policía, centros de educación, autoridades, habitantes del Sur de la Ciudad en general debido a que Solanda se encuentra en un sector estratégico y es conocido por la mayor parte de habitantes de este sector; adicionalmente la experiencia positiva de este proyecto puede encaminarse a la multiplicación de estos Centros contribuyendo directamente al país en general, al existir lugares que se encuentren fomentando la microempresa y el espíritu emprendedor en las personas desde muy temprana edad.

## **1.8 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El concepto de Incubadora de empresas dio sus primeros pasos en la década de los 50 en Silicon Valley, California, a partir de las iniciativas de la Universidad de Stanford, la cual creó un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico (Stanford Research Park), con el objetivo de promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico. El éxito obtenido con esa experiencia estimulo la replicación de iniciativas semejantes en otras localidades, dentro y fuera de los Estados Unidos.

En Europa, las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimulo la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero.

La estructura de las Incubadoras actuales, se configura en la década de los setenta, nuevamente en los Estados Unidos. A partir del final de esta década y principios de los ochenta, en europa occidental, los gobiernos locales, las universidades e instituciones financieras se reunieron para evaluar el proceso de industrialización de las regiones poco desarrolladas o en fase de declinación debido a la recesión de los años setenta y ochenta. La motivación era de naturaleza económica y social, vislumbrando la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico. Las incubadoras europeas fueron concebidas, por tanto, dentro de un contexto de políticas gubernamentales que tenían el objetivo de promover el desarrollo regional por lo que además de empresas orientadas a nuevas tecnologías, incorporaron empresas de áreas tradicionales de la economía.

La experiencia internacional del concepto Incubadora ha sido exitosamente aplicada en el todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumento a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1000 incubadoras. Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana.

Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros.

El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina. En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas. En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MYPES. Actualmente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil.

En Argentina existen 33 incubadoras de empresas y 22 parques tecnológicos, pero las condiciones económicas que generó la crisis financiera afectó seriamente la operatividad de estas, adicionalmente, la falta de un sistema de apoyo económico y de capital semilla ha dificultado hasta el momento el desarrollo de una red eficiente de incubación.

En Chile el surgimiento de Incubadoras de empresas partió a fines de la década de los ochenta, ingenieros del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), institución dedicada al fomento productivo, y funcionarios del Municipio de La Cisterna iniciaron la tarea de crear un organismo que tuviera por finalidad acoger a potenciales empresarios, desarrollar sus habilidades emprendedoras y consolidar su negocio, desde el punto de vista de su capacidad negociadora, procesos productivos y administrativos y evolución de su patrimonio. En Chile se ha promovido un modelo de incubación basado en las universidades, bajo este esquema se han creado veintiuna incubadoras, de estas las más exitosas son Octantis, de la Universidad Adolfo Ibáñez y el 3IE de la Universidad Técnica Federico Santa María. Cada una ha conseguido generar cerca de 20 empresas en sus 4 años de operación.

La incubación desde cualquier ángulo o enfoque que se le analice implica proveer condiciones controladas para favorecer el nacimiento y crecimiento de una nueva vida. El controlar las condiciones conduce a conocer previamente los factores que pueden incidir sobre las probabilidades de sobrevivencia del nuevo ser o entidad. Para el caso de una nueva empresa, asumiendo que existe un mercado rentable para el producto de la misma, los factores fundamentales para reducir la tasa de mortalidad están relacionados con la obtención del financiamiento, acceso a los servicios básicos necesarios para la operación y otros servicios de alto valor agregado que varían de acuerdo con la línea de negocios a la que se dedicará la nueva empresa.

De acuerdo con lo anterior y analizando la forma en que nacen las micro y pequeñas empresas, así como las razones por las cuales mueren o no crecen según el potencial de su producto y mercado, una incubadora diseña el conjunto de servicios a ofrecer a sus asociados. Obviamente las razones o factores que alteran la tasa de nacimiento y mortalidad de las empresas están relacionadas con factores inherentes al emprendedor y otros al medio en el cual se desenvuelve y fundamentalmente de acuerdo con este último elemento, se toman las decisiones sobre las acciones a realizar para favorecer las condiciones para la concreción de una idea de negocios, en otras palabras, de aquí se nutren las decisiones sobre el paquete de servicios que debe ofrecer una incubadora, y además se determinan los factores ambientales que deben ser modificados para estimular la creación de empresas.

A nivel mundial se encuentran distintos tipos de incubadoras en función del problema que se quiere atender, de los recursos disponibles y/o de las habilidades, fortalezas u oportunidades que se desean aprovechar. Es así como las incubadoras pueden ser clasificadas en distintos tipos de acuerdo con el enfoque a utilizar. La siguiente clasificación es una muestra de los tipos de incubadoras que pueden establecerse:

- **Especializadas:** orientadas a una rama o actividad económica o a un área del conocimiento, p.e. alimentos, biotecnología, ingeniería de software, artesanía, etc.
- **Multipropósito:** albergan empresas de diversas actividades económicas y tipos de productos y servicios.

- **Alta tecnología o base tecnológica :** se especializa en empresas nuevas cuyo negocio está basado en procesos, productos o servicios donde la tecnología es nueva o innovadora, considerada como tecnología de punta y donde el conocimiento se convierte en el elemento que aporta un alto valor agregado y es el que permite mantener ventaja competitiva.
- **Virtual:** también conocida como incubación extramuros y donde no se dispone de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores sino que el paquete de servicio puede anexarse sin estar físicamente en la sede de la incubadora.

El Ecuador es un país eminentemente joven, sin embargo “el 63% de los jóvenes viven en hogares pobres, la situación económica de la población ecuatoriana se agudizó a finales de la década de los noventa y llegó a niveles extremos en el 2000; en el 2002, el 70% de la población económicamente activa estaba en situaciones laborales precarias o desempleada”<sup>1</sup>. “Lamentablemente la mayor parte de quienes se encuentran desempleados son principalmente los jóvenes que buscan insertarse al campo laboral”<sup>2</sup>.

Un fenómeno adicional surgió a partir de la crisis del 2000, el Ecuador acogió con entusiasmo el concepto de la “incubadora de empresas” lo que generó el rápido crecimiento de éstas en el país. “Actualmente 1,5 millones de microempresas conforman este sector crucial para la generación de empleo y de ingresos familiares. Se estima que en el Ecuador más de un millón de trabajadores intervienen en actividades microempresariales urbanas. Esto ha permitido que la cartera bruta en microcrédito se multiplique en más de 9 veces entre el año 2001 a 2010 y ahora esta cartera total a la fecha superó los US\$ 1.000 millones”<sup>3</sup>.

La microempresa ha sido el gran motor del empleo en la mayoría de los países del mundo, es la proveedora de ingresos y empleo para más de un tercio de la población económicamente activa. En América Latina, la microempresa es la principal fuente de puestos de trabajo, “se estima que en la región existen alrededor de 57 millones de

---

<sup>1</sup> ROSERO J. “Desempleo en el Ecuador”, Sistema integrado de indicadores sociales SIIS, 1ª Edición 2009,p. 15

<sup>2</sup> CEVALLOS F. “Ecuador aproximaciones a sus juventudes”. Portal de Juventud para América Latina y el Caribe,2009, p. 23-24

<sup>3</sup> CARVAJAL E & Auebak P. “La microempresa en el Ecuador, perspectivas” BID, 2ª Edición, 2002, p. 17

microempresas que brindan empleo a por lo menos 110 millones de personas; las *microempresas ecuatorianas* emplean a más de un millón de trabajadores con ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 10 y 15%”.

La incubadora de empresas “consiste en un espacio físico debidamente equipado y habilitado con servicios empresariales básicos como: cubículo con escritorio, sillas, computadora, telefonía, fax, Internet, sala de reuniones de uso compartido, entre otras; asesoramiento empresarial permanente y asistencia secretarial”<sup>4</sup>.

Acoge de forma temporal a nuevas microempresas y a las ya constituidas que necesiten fortalecimiento empresarial. Los servicios que se brinda a través de la Incubadora de Empresas son diferenciados dependiendo del tipo de usuario, que puede ser: régimen permanente y compartido.

La Incubadora de empresas también es una entidad que provee facilidades para:

- Fomentar el emprendimiento a nivel de ideas, productos y/o servicios.
- Fomentar la innovación en todos los niveles de la sociedad.
- Crear un puente entre la comunidad científica y empresarial, para aplicar los conocimientos en beneficio de la sociedad.
- Impulsar la creación de empresas de base tecnológica.

**Pre-Incubación:** “Etapa en la que se busca al emprendedor, identificando sus cualidades y apoyando el desarrollo de sus habilidades y talentos, a través de capacitación en temas de gestión que lo ayudarán a elaborar su plan de negocios y así crear su empresa”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Consulta en Internet: [www.conquito.org.com](http://www.conquito.org.com)

<sup>5</sup> INICTEL-UNI, Área de transferencia Tecnológica, Universidad nacional de Ingeniería, Perú, 2006

**Incubación:** Esta etapa se inicia con la constitución de la empresa incubada, y que continúa con el acompañamiento del desarrollo de la empresa mediante capacitación, asesoría de desarrollo y ejecución del plan de negocios.

**Pos-Incubación:** Es una etapa de relación comercial e Inter-organizacional entre la empresa incubada y la Incubadora, que busca compartir experiencias, logros y éxitos mutuos para beneficio de ambos.

Una incubadora de negocios facilita la inserción de las empresas que están en las primeras etapas de funcionamiento para que así sobrevivan el primer año. De acuerdo a un concepto de una incubadora mexicana:

“Los procesos de incubación surgen de la constatación que un porcentaje muy significativo de proyectos (sobre el 90%) no sobrevive a su primer año de vida. Si bien hay varias razones que explican este porcentaje, hay consenso en que la principal razón es la carencia de experiencia de los emprendedores en la creación de nuevos negocios”<sup>6</sup>

El Comité de Selección es el que decide si se acepta a una empresa o proyecto en la Incubadora, luego de analizar el proyecto y los patrocinantes (el comité o los emprendedores). Se evaluará el potencial de la idea de negocio y las habilidades gerenciales y emprendedoras del equipo de gestión.

De acuerdo a los investigadores en el tema, el proceso de incubación se lo hará en un periodo mínimo de seis meses y un máximo de un año. Será guiado por un tutor empresarial que actuara como contraparte del proyecto, dando especial importancia al desarrollo de plan de negocios, su ejecución y las fuentes de financiamiento. Dicho tutor monitoreará el desarrollo del proyecto para sugerir acciones que mejoren las posibilidades de éxito, pero es el equipo de gestión el que evaluará estas sugerencias para implementarlas o no. El tutor coordinará el acceso a la red de profesionales, asesores y financistas que se relacionen con la incubadora y sean de utilidad para el desarrollo del proyecto.

---

<sup>6</sup> Consulta en internet: [http://www.udd.cl/prontus\\_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf](http://www.udd.cl/prontus_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf)

Las incubadoras de empresa constituyen un elemento estratégico de la política de innovación de los países. En tal sentido, la literatura especializada destaca su utilización para favorecer el desarrollo de un sector o rama industrial de empresas intensivas en conocimientos (científicos, tecnológicos o de mercado). En general, son instrumentos fuertemente orientados al desarrollo de regiones, en los que el poder local tiene un papel estratégico y, en general, vital para su surgimiento y sostenimiento en el tiempo.

## **CAPITULO II**

### **2. LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR**

#### **2.1 DESARROLLO EMPRESARIAL**

Las empresas son instituciones o agentes económicos que toman decisiones sobre cómo utilizar la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Es decir, son instrumentos empleados para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Transforman los bienes intermedios, en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos.

Para poder desarrollar su actividad las empresas necesitan disponer de una tecnología que especifique el tipo de factores productivos que hacen falta y cómo se combinan. Cada empresa debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa involucra un esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Además constituye un conjunto de trabajo diario y labor común para tratar de alcanzar sus objetivos., obteniendo del entorno los factores que emplea en la producción.<sup>7</sup>

Por todo esto, es muy importante conocer la definición de empresa, sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen, por lo que a continuación citamos algunos conceptos de empresa, de diversos autores:

---

<sup>7</sup> Consulta en internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la *empresa* como "*el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela*".<sup>9</sup>
- Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la *empresa* como una "*entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados*".<sup>8</sup>

En resumen, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, según el criterio personal del investigador, se puede precisar un concepto como el siguiente:

La empresa se constituye en una unidad de organización que está conformada por bienes materiales y personas, con aspiraciones, realizaciones, capacidades técnicas y financieras; que ofrecen a usuarios o clientes, bienes a cambio de un precio. Su propósito principal es obtener rentabilidad a través de la prestación de servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **Tipos de empresas**

Las Empresas se pueden clasificar según su dimensión, su forma jurídica y sus actividades económicas.

#### ***Dimensión***

Por su dimensión se divide en grandes, medianas y pequeñas. Las grandes son las que tienen gran capacidad tecnológica, potencial humano y mayor cantidad de capital para cumplir con sus actividades. Las medianas son las que requieren de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital para cumplir con sus actividades. Las pequeñas son aquellas que no requieren de mucha capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital.

---

8 GARCÍA, Junco, "*Prácticas de la Gestión Empresarial*", Mc Graw Hill, 2ª Edición. 2002 p. 3.

### ***Forma Jurídica***

Sociedad de Personas: son las que tienen como interés el socio. Se forma entre dos o más personas, los cuales son igualmente responsables y por lo tanto la administración está centralizada en ellos. Se diferencian dos grandes grupos: por un lado se agrupan las empresas individuales y, por otro, las empresas con forma societaria. Así existen las sociedades en nombre colectivo, cuyo principal punto es el prestigio o participación de la persona. También existen las sociedades en Comandita Simple, conformadas por dos tipos de socios, los comanditarios, que responden limitadamente sólo con el capital que pusieron y, los socios comanditantes, que responden ilimitada y subsidiariamente. De igual forma existen las entidades conformadas por una sola persona, llamadas firmas unipersonales, cuyo propietario es un solo individuo.

Según el Art. 2 de la ley de Compañías vigente en el Ecuador, existen cinco especies de compañías de comercio, que se constituyen como personas jurídicas y la Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. Las compañías son a saber:

- ✓ La compañía en nombre colectivo;
- ✓ La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- ✓ La compañía de responsabilidad limitada;
- ✓ La compañía anónima; y,
- ✓ La compañía de economía mixta.

### ***La compañía en nombre colectivo.***

**Art. 36.** La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

### ***La compañía en comandita simple y dividida por acciones.***

**Art. 59.** La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

### ***La compañía de responsabilidad limitada***

**Art. 92.** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

### ***La compañía anónima***

**Art. 143.** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden

únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

***La compañía de economía mixta.***

**Art. 308.-** El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

**Art. 310.-** Las entidades enumeradas en el Art. 308 podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado.

***Compañías según sus actividades Económicas:***

- *Industrial:* Son empresas que se encargan de la producción de bienes, como:
- *Extractivas,* tienen como único fin explotar los diversos recursos naturales, es decir que se encargan de extraer la materia prima de su ambiente natural.
- *Manufactureras,* que se encargan de transformar la materia prima en productos terminados. Producen bienes de producción, para satisfacer la demanda de empresas de consumo final.
- *Comerciales,* que se dedican al acto propio de comercio y su función principal es la compra-venta de productos terminados y a la prestación de servicios.
- *Construcción,* que se encargan de la fabricación de viviendas, edificios, etc.

- *Mercantiles*, que se encargan de llevar el producto final a los mayoristas o minoristas, el objetivo principal de este tipo de empresa es obtener un fin económico a través de un servicio prestado.
- *De Servicio*: Son las que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro, como las que se encargan de recuperar dineros, como Agua, Luz, Gas. De igual forma en este segmento se encuentran empresas que prestan servicios de asesoramiento profesional.
- *De Servicios Financieros*: Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.<sup>9</sup>

### **2.1.1. Desarrollo Empresarial en Ecuador**

Toda empresa creada está sometida a diferentes factores externos que influyen de una u otra forma su desenvolvimiento, por lo que es necesario investigar los antecedentes del contexto o entorno político, económico, social y cultural que está viviendo actualmente el Ecuador, en este caso la orientación para la creación técnica de microempresas entre los jóvenes

#### ***Entorno Político***

Como la presente investigación se enfoca en la promoción técnica de microempresas entre los jóvenes, es decir, la creación de una microempresa manejada por jóvenes que prestarán servicios varios, es necesario considerar el entorno político a la que estará sometida la nueva empresa, por lo que hay que considerar dicho entorno, desde la visión de apoyo por parte del gobierno, hacia empresas de este tipo.

En este punto es necesario considerar el nuevo marco legal vigente, en base a la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008 y ratificada por el pueblo en las urnas en el año 2009.

---

<sup>9</sup> Consulta de internet: <http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>

Consecuente con la aprobación de ese marco legal fundamental, existe la necesidad de crear leyes secundarias, las mismas que se encuentran en proceso en la asamblea nacional.

Concretamente y respecto a los jóvenes, se encuentra en vigencia una Sección que se dirige especialmente a los Jóvenes y que se la transcribe a continuación.

## **Sección segunda**

### **Jóvenes**

**“Art. 39.-** El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento”<sup>10</sup>

### ***Entorno Económico***

No cabe duda que los recientes acontecimientos mundiales respecto a una recesión económica, originada en los EEUU, como producto de la ruptura de la “burbuja inmobiliaria”, y su impacto a nivel mundial, ha afectado a todos los países y consecuentemente al Ecuador. Producto de ello ha existido el aumento del desempleo y por consiguiente el envío de remesas por parte de los migrantes radicados en EEUU y Europa.

---

<sup>10</sup>Constitución de la República del Ecuador 2008. Sección segunda.

## ***Inflación***

“La inflación es el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”<sup>11</sup>

**CUADRO Nro 2.1.**  
**Inflación en Ecuador**

Septiembre-30-2010	3,44
Agosto-31-2010	3,82
Julio-31-2010	3,4
Junio-30-2010	3,3
Mayo-31-2010	3,24
Abril-30-2010	3,21
Marzo-31-2010	3,35
Febrero-28-2010	4,31
Enero-31-2010	4,44
Diciembre-31-2009	4,31
Noviembre-30-2009	4,02
Octubre-31-2009	3,5
Septiembre-30-2009	3,29
Agosto-31-2009	3,33
Julio-31-2009	3,85
Junio-30-2009	4,54
Mayo-31-2009	5,41
Abril-30-2009	6,52
Marzo-31-2009	7,44
Febrero-28-2009	7,85
Enero-31-2009	8,36
<b>TOTAL</b>	<b>94,93</b>
<b>INFLACIÓN PROMEDIO</b>	<b>4,5%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000956>

**Elaborado por:** José Luis Guevara

**Año:** 2010

<sup>11</sup>MOCHÓN Morcillo, *Introducción a la Macroeconomía*, 3ª edición. Ed. McGraw-Hill.2005.p. 143

En una información del periódico Expreso, aparece el artículo " INEC: cuarto mes con inflación negativa" donde se señala que por cuarto mes consecutivo, los precios de los productos de la canasta básica en el Ecuador registraron una caída: la inflación del mes de agosto se ubicó en -0,30%<sup>12</sup> Según el director del Instituto de Estadística y Censos (INEC), la reducción fue "debido a la temporada agrícola y, particularmente en este año, por la buena producción en el sector de alimentos. Esto hace que los precios disminuyan". Sin embargo, mantener tres meses seguidos con inflaciones negativas no es muy alentador económicamente, pues ello significa escaso dinero para adquirir los productos.

Durante el 2009, entre los productos que incidieron a la disminución de la inflación, según el INEC, están la mandarina, choclo, papaya, tomate de árbol, arroz flor, pescados frescos, presas de pollo y papa chola, en la división de alimentos; y el detergente y el pan corriente, en la de productos manufacturados. Por otro lado, el déficit entre el ingreso familiar y la canasta básica mantuvo su tendencia a la baja y en julio el déficit fue del 22%, mientras que en agosto pasó a 21,64%, es decir, que cada vez los ecuatorianos tienen más acceso a los productos que conforman la canasta.

---

<sup>12</sup> Diario Expreso (sept. 2009). INEC: cuarto mes con inflación negativa. Tomado de: <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/09/05/economia/inec-cuarto-mes-con-inflacion-negativa/Default.asp>

**TABLA Nro. 2.2.**

**Tasas de interés activa y pasiva año 2009**

MES	AÑO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
Diciembre	2009	9.19%	5.24%
Noviembre	2009	9.19%	5.44%
Octubre	2009	9.19%	5.44%
Septiembre	2009	9.15%	5.57%
Agosto	2009	9.15%	5.56%
Julio	2009	9.22%	5.59%
Junio	2009	9.24%	5.63%
Mayo	2009	9.26%	5.42%
Abril	2009	9.24%	5.35%
Marzo	2009	9.24%	5.31%
Febrero	2009	9.21%	5.19%
Enero	2009	9.16%	5.10%
Diciembre	2008	9.14%	5.09%
Diciembre	2007	10.72%	5.64%
Diciembre	2006	9.86%	4.87%
Diciembre	2005	8.57%	3.74%

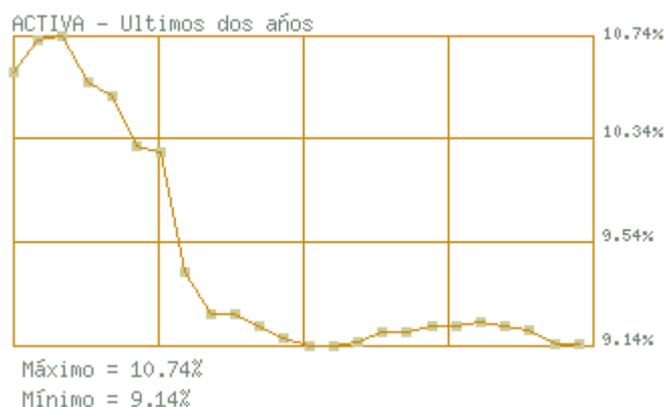
**Fuente:** Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>

**Elaborado por:** José Luis Guevara

**Año:** 2010

**CUADRO Nro. 2.3.**

**Tasa activa durante últimos dos años**



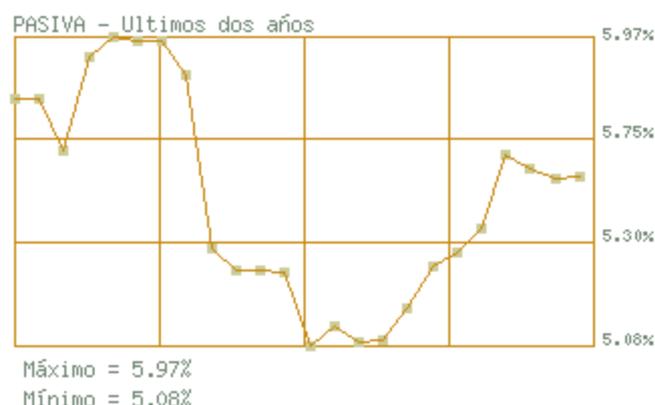
**Fuente:** BCE. [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

**Elaborado por:** José Luis Guevara

**Año:** 2010

## CUADRO Nro. 2.4.

### Tasa activa durante últimos dos años



**Fuente:** BCE. [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

**Elaborado por:** José Luis Guevara

**Año:** 2010

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

Según el criterio del Banco Central del Ecuador, contestando preguntas frecuentes, en su página web oficial indica que:

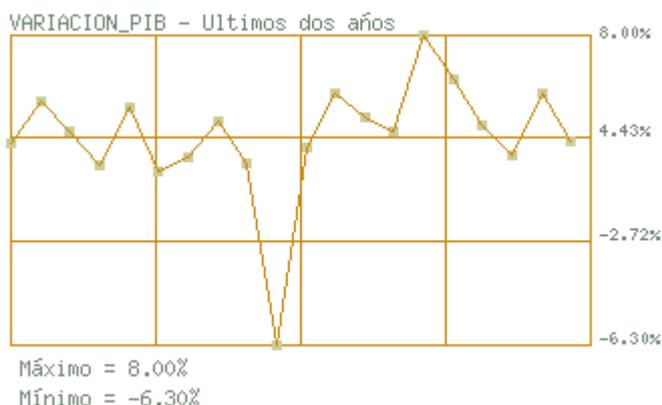
“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”<sup>13</sup>

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

<sup>13</sup>Banco Central del Ecuador. Preguntas frecuentes. Tomado de: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**CUADRO Nro. 2.5.**  
**Variación PIB últimos años**

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %



**Fuente:** BCE. [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año:** 2010

## SALARIO MÍNIMO VITAL

De acuerdo a un anuncio del presidente Rafael Correa, durante su habitual informe semanal, en el que precisó que su Gobierno busca mejorar el monto del salario mínimo, que no alcanza para cubrir la cesta básica de productos para una familia, en el año 2010, “el Gobierno de Ecuador estudia una reforma laboral que busca elevar el salario mínimo vital, que actualmente se ubica en los 240 dólares mensuales, a una remuneración “justa” de 320 dólares”.<sup>14</sup>

Es importante indicar que este anuncio o la ejecución oficial, hay que tomar en cuenta ya que la remuneración básica vital para los trabajadores, es un rubro que hay que considerar al momento de realizar cálculos financieros, en este caso la creación de una empresa, donde van a trabajar personas con dependencia laboral. Por lo que

<sup>14</sup>El nuevo empresario. Periódico de negocios del Ecuador. Tomado de:  
[http://www.elnuevoempresario.com/noticia\\_4629\\_218-dolares-es-el-nuevo-salario-minimo-vital-unificado-de-ecuador.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_4629_218-dolares-es-el-nuevo-salario-minimo-vital-unificado-de-ecuador.php)

cada vez que se produzca un aumento en este rubro habrá que incluir en las proyecciones estas variables.

## **ENTORNO SOCIAL**

Tras lo que el Presidente actual ha llamado "la larga y triste noche neoliberal", se desarrolló una política de destrucción de toda la economía que llevó a la ruina entre otros al sector del agro. La reactivación del agro desde los planes y programas que desarrolló en gobierno por la vía de los créditos públicos del CFN y del BNF, ha sido un logro importante de la Revolución Ciudadana, si bien aún queda mucho por hacer.

En la nueva Constitución del Ecuador, en el capítulo Cuarto, referente a soberanía económica, se considera al Sistema económico y Política económica, indicando que: “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.<sup>15</sup>

Analizar el entorno social actual, significa considerar aspectos como la herencia post-colonialista, indígenas y el mestizaje como grupos dentro de la sociedad ecuatoriana. En el presente caso, el propósito principal es brindar el apoyo a todos los jóvenes sin distinción de ninguna clase, y que quieran hacerlo en calidad de emprendedores

## **ENTORNO CULTURAL**

La **cultura** “es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El

---

<sup>15</sup>Constitución del Ecuador, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección primera, Sistema económico y política económica, Art. 283

concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología”.<sup>16</sup>

Tomando como referencia un planteamiento de México, respecto a lo que significa la formación cultural de un pueblo frente al mundo, en la declaración de México sobre las políticas culturales, al expresar su esperanza en la convergencia última de los objetivos culturales, en una Conferencia convocada en dicho país se conviene en:<sup>17</sup>

“...Que, en su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales. Y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social...

“...Y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos...”

A partir de los levantamientos populares que condujeron al derrocamiento de los Presidentes que gobernaban en 1997, en el 2000 y en el 2005, el Ecuador vive una inestabilidad política grave, que ha tenido consecuencias dramáticas en el desarrollo del país. Sin embargo, a pesar del caos político, esta situación parece anunciar una era de grandes cambios. “Al igual que todos los países latinoamericanos, la sociedad ecuatoriana es particularmente heterogénea ya que es el resultado de un proceso histórico complejo basado en el encuentro de varias culturas, que de una u otra forma provocan choques culturales”.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>WIKIPEDIA, la enciclopedia libre (2009). Cultura. Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

<sup>17</sup>Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1982). Tomado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000546/054668MB.pdf>

<sup>18</sup>Revista Pueblos (23 de enero de 2008), Sarrade Diana. Hacia un nuevo proyecto político y cultural para el Ecuador. Tomado de: <http://www.revistapueblos.org/spip.php?article782>

## **2.2. LA MICROEMPRESA EN ECUADOR**

### **2.2.1 Historia**

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 nos especializamos 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.

Lo que hizo la manufactura en sus inicios, fue replicado en escala mínima por las personas que salieron de esas empresas o que estudiaron en un centro artesanal.

La exportación petrolera a comienzos de la década de los 70's del siglo anterior permitió un cambio en el aparato productivo nacional, mediante la instalación de grandes empresas fabriles y la adquisición de maquinaria sofisticada.

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 convierte en país pobre, sin mayor futuro, puesto que vendemos a precios ínfimos la materia prima, y se compra 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.

El marco referencial que identificó a la microempresa tradicional fue el siguiente:

- Escaso capital;
- Utilización intensiva de mano de obra;
- Baja productividad;
- Inaccesibilidad al crédito en el sistema financiero formal;
- Mínima capacidad de ahorro;
- Ausencia de gestión empresarial; y,
- No utilización de tecnología o nuevos conocimientos para poner valor agregado.

La actividad artesanal fue la tabla de salvación para muchos ecuatorianos, en la década de los años 80's del siglo anterior, como consecuencia de la grave crisis económica que se tuvo. Las actividades tradicionales más cercanas y "familiares", como: la carpintería, la mecánica, la panadería, la peluquería, la confección, el negocio de las tiendas de abastos, el bazar y papelería, el laxismo, los salones de comida, fueron saturadas en las principales ciudades del país.

La multiplicación de las actividades económicas tradicionales sin valor agregado, es una consecuencia de una limitada y casi inexistente visión de la educación formal, que no le entrega perspectivas de actividades empresariales a los educandos, y por lo mismo -el estudiante al graduarse de "nada" en el Colegio- se ven obligados a reproducir lo que les es familiar y cotidiano, sin tener la capacidad de poner creatividad y valor agregado a las mismas actividades tradicionales, para renovarlas y mejorarlas.

### **2.2.2. Evolución**

La microempresa ha tenido un proceso de desarrollo muy acelerado, "las características cualitativas (ya señaladas en el capítulo anterior) que antes las distinguió de las otras escalas empresariales, ahora se han relativizado, llegando al

extremo de que inclusive las características cuantitativas ya no constituyen un parámetro de distinción exacto entre los micros y grandes empresas”.<sup>19</sup>

Actualmente se está frente a una microempresa cambiante, por lo cual se tiene que estudiar en esa dinámica, y no como un objeto acabado e inamovible. Las verdades de ayer ya no son las verdades de hoy, ni las de hoy serán las de mañana.

Si se toma como ejemplo a una de las fábricas de cerámica de la ciudad de Cuenca, que es la más grande de Latinoamérica, se encuentra con una gran industria que tiene apenas 8 trabajadores y un capital en maquinaria con alta tecnología, que representa varios millones de dólares. De igual manera se encuentra con microempresas que entregan el servicios de overlock o de cosida de suelas de zapatos, con máquinas más o menos modernas, que superan los cuatro mil dólares en activos fijos y que no tienen más de dos empleados.

Es decir, la situación de estar frente a microempresas que utilizan tecnología para entregar servicios y productos; están dirigidos en la mayoría de casos por prácticos y/o profesionales. Por lo tanto la microempresa ya no es monopolio de las actividades tradicionales, con poca tecnología, poco capital y ninguna gestión empresarial.

La microempresa es una actividad que está desarrollada por personas que no necesariamente pertenecen a los sectores sociales más pobres, sino que en un buen porcentaje de casos disponen de recursos financieros, que ahora los han puesto a trabajar productivamente.

La heterogeneidad de la microempresa permite reflexionar sobre la existencia de varios niveles de microempresas, que están clasificados de la siguiente manera:<sup>20</sup>

- 1 Microempresa de Subsistencia;
- 2 Microempresa de Expansión;
- 3 Microempresa de Transformación.

---

<sup>19</sup>TORRES L. Luis. *La microempresa en el Ecuador*. Fundación Avanzar, 1ª Edición 2005.p.27.

<sup>20</sup>Idem. P. 43.

- **Subsistencia.-** “actividades micro empresariales primarias en las que no se da el fenómeno de acumulación de capital, usa los ingresos netos para consumo, sin mayor reinversión. Operan a partir de la lógica de producción individual o familiar. Se realizan a partir de muy bajo recursos, vinculaciones inestables y marginales con el mercado y mínimas posibilidades de generar algún tipo de excedentes.”
- **Expansión.-** “Se limitan a garantizar la producción y permanencia en el mercado en condiciones de inestabilidad, apoyándose en el esfuerzo individual y produciendo una baja acumulación de capital. Posee menos de 10 empleados.”
- **Transformación.-** “Es el estado en la evolución hacia la pequeña empresa. Hay un proceso de acumulación de capital más orientado a la incorporación de activos fijos. El propio crecimiento le obliga a iniciar la formalización y es común que se produzca la incorporación de trabajadores y se inicie una diferenciación de funciones.

Es cierto que la mayoría de microempresas son de subsistencia, pero ello no debe llevar a desconocer la existencia de las otras, que en los últimos años ha tenido un gran auge, debido a la participación de los cesantes y profesionales jóvenes.

### **2.2.3. Marco Legal**

#### ***Ministerio de trabajo***

Toma como propia la gestión de la microempresa coordinando las actividades con otras instituciones entre ellas las que constan a continuación:

#### ***Cámara Nacional de Microempresas***

Acuerdo Ministerial 631 del 17 de diciembre de 1992, publicado en el R.O 107 del 14 de enero de 1993.

***"Reglamento de aprobación de las fundaciones, corporaciones y entidades económicas microempresariales"***.

## **Capítulo I: Clases de entidades**

Art. 3. - Se reconoce a las siguientes entidades microempresariales:

1. La Cámara Nacional de Microempresas, como organismo de tercer grado.
2. El Consejo Nacional y Provincial de Cámaras, Federaciones Microempresariales existentes, como organismos de segundo grado.
3. Las cámaras de microempresas cantonales, parroquiales y entidades sectoriales existentes de primer grado.

Art. 4. - Se podrán constituir las siguientes entidades microempresariales:

- a) Microempresas, con ilimitado número de socios siempre que trabajen en la misma, con un capital de 200 USD;
- b) Fundaciones con un número de 5 personas naturales o 2 jurídicas y un capital de 500 USD; y,
- c) Corporaciones con un número de 10 personas naturales o 2 personas jurídicas y un capital de 1000 USD.

### ***Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha-CAPEIPI***

Mediante Decreto No. 921 del 7 de agosto de 1979, que entró en vigencia el 22 de agosto del mismo año, se reconoció la calidad de Cámaras para todas las Asociaciones de la Pequeña Industria del país.

“De conformidad con lo establecido en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, los empresarios de este sector, están en facultad de organizarse jurídicamente y en forma autónoma bajo la protección del Estado. De esta forma se constituye en la ciudad de Quito, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)”.<sup>21</sup>

La CAPEIPI, es una organización gremial sin fines de lucro, con personería jurídica que tiene como objetivos básicos: representar a los empresarios de la pequeña industria de Pichincha; defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del

---

<sup>21</sup>Consulta de internet: <http://www.pequenaindustria.com.ec/>

marco constitucional y legal; crear servicios para sus afiliados, gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector, a la generación de empleo, a la conquista de nuevos mercados nacionales y extranjeros, y al mejoramiento de la competitividad de las unidades productivas.

### ***Ministerio de Industrias***

#### **Subsecretaría de MIPYMES, artesanías y emprendimientos<sup>22</sup>**

- Diseña e implementa políticas y herramientas que apoyen el desarrollo competitivo de las Mi pymes, Artesanías y emprendimientos productivos para el acceso a los mercados nacionales e internacionales.
- Genera políticas, programas y proyectos que faciliten el acceso a créditos destinados al desarrollo productivo, comercial y/o tecnológico de las Mi pymes, Artesanías y Emprendimientos productivos.
- Motiva y apoya al sector de las Mi pymes, artesanías y emprendimientos, en procesos de certificación de calidad, mejoramiento continuo de la calidad y productividad u otros que busquen garantizar la calidad de los productos de estos sectores.
- Impulsa, apoya y motiva la realización de proyectos de asociatividad productiva, en sus diferentes formas: “clusters”, mecanismos de cooperación y redes empresariales; orientadas a mejorar la competitividad de sectores o regiones específicas, permitiéndoles a éstas ganar competitividad, tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Propicia la creación de grupos técnicos itinerantes especializados, encargados de diagnosticar, identificar y realizar pro-puestas de intervención, para mejorar la calidad y competitividad de las artesanías.

---

<sup>22</sup>Tomado de: <http://www.micip.gov.ec/>

- Promociona los productos elaborados por las Mi pymes y Artesanías, a través exhibiciones permanentes, ferias nacionales e internacionales, y ruedas de negocios.
- Desarrolla programas transversales de inversión estatal en favor del emprendimiento productivo, que comprende desde el fomento al desarrollo de redes de incubación empresarial, hasta la transferencia de conocimientos y metodologías del proceso emprendedor, que permitan la creación de nuevas empresas.
- Articula con el resto de organismos públicos el desarrollo de estrategias estatales encaminadas al fomento del emprendimiento productivo.
- Preside y coordina el Consejo Superior para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Codepyme).
- Elaborar y establecer las políticas para el manejo y utilización del Fondepyme.

### ***La Presidencia de la República***

El ex presidente, Lucio Gutiérrez, creó el Consejo Nacional de la Microempresa (CONMICRO), que tendrá la sede en Quito, con patrimonio y fondos propios. Tiene como objetivo promover a la microempresa.

El Decreto número 2086, se publicó en el Registro Oficial número 430, con fecha 20 de marzo del 2002. El CONMICRO abarca a las microempresas de las zonas rurales y urbanas. El decreto establece que es indispensable fomentar el desarrollo de los microempresarios, tanto en el ámbito público como privado, y además está orientado a enfocar su gestión a la productividad, competitividad y generación del empleo. A través del Consejo se otorgará apoyo financiero y asesoría técnica especializada; por ello la urgencia de crear este organismo que posibilitará la eficiencia de los microempresarios. El Consejo formulará políticas, coordinará actividades y

programas de las entidades públicas, definirá estrategias y ejecutará acciones que faciliten, fomenten y fortalezcan las actividades de la microempresa.

#### 2.2.4 Microempresas de Producción

##### *Pequeñas y medianas empresas*

Las microempresas, las pequeñas y medianas empresas se definen de acuerdo y en función de sus efectivos y de su volumen de negocios, de su balance general anual y de su efectivo. Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, Una microempresa es una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros. La microempresa no pertenece a los oficios de: clero, artistas, deportistas, ni servicio doméstico.<sup>23</sup>

**Pequeña y mediana empresa**, “es también conocida por su acrónimo PyME, PYME o pyme, es una empresa con características distintivas, con dimensiones y ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Poseen intereses específicos, como culturas, lógicas y espíritu emprendedor. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa”.<sup>24</sup>

A continuación se citan algunas definiciones de microempresa, dadas por algunas instituciones:

El Banco Interamericano de Desarrollo define a las microempresas como las que tienen un máximo de diez empleados, remunerados y no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a los familiares que trabajen con él. Tienen activos fijos menores a US \$ 20.000.

---

<sup>23</sup>Clasificación de las empresas, [http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas2.shtml?monosearch://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas2.shtml?monosearch://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)  
[http: // ://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

La Organización Internacional del Trabajo considera como microempresas a aquellas empresas que tienen un máximo de diez empleados remunerados o no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a sus familiares, en algunos casos el número de empleados se disminuye a cinco. El microempresario tiene una escolaridad menor a los doce años (es decir, tiene un máximo de educación media completa). No constituyen una sociedad completamente formal (es decir, la microempresa presenta algún grado de informalidad en alguno de los distintos ámbitos considerados, ya sea ante el Servicio de Impuestos Internos, ante la Municipalidad, o ante la Dirección del Trabajo).

El Programa de Empleo de América Latina define como microempresas a aquellas que tienen máximo diez empleados, tanto remunerados como no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a sus familiares que trabajen con él. El microempresario tiene como máximo una educación técnica o superior incompleta.<sup>27</sup>

**La mediana empresa** es la que ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

Una pequeña empresa es la que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros. La nueva definición de PYME distingue tres tipos de empresas en función del tipo de relación que mantienen con otras empresas en cuanto a capital, derecho de voto o derecho de ejercer una influencia dominante:

- las empresas autónomas;
- las empresas asociadas;
- las empresas vinculadas.

Las empresas autónomas son el caso más frecuente. Se trata de cualquier empresa que no entra dentro de ninguno de los otros dos tipos (asociadas o vinculadas). Una empresa es autónoma si:

---

<sup>24</sup>Consulta de internet: Concepción de una microempresa,  
<http://construirmicroempresa.blogs.ie/2009/04/23/definicion-de-microempresa/>

- No posee una participación igual o superior al 25 % de otra empresa;
- No tiene un 25 % o más controlado por una empresa o un organismo público, o conjuntamente por varias empresas vinculadas u organismos públicos, salvo algunas excepciones;
- No tiene cuentas consolidadas y no figura en las cuentas de una empresa que tenga cuentas consolidadas, y no es, por tanto, una empresa vinculada.

Las empresas asociadas son aquellas empresas que establecen asociaciones financieras importantes con otras empresas, sin que una ejerza un control efectivo directo o indirecto sobre la otra. Son asociadas las empresas que no son autónomas pero que tampoco están vinculadas entre sí.<sup>25</sup>

Las empresas vinculadas corresponden a la de empresas que forman parte de un grupo, por el control directo o indirecto de la mayoría del capital o de los derechos de voto (incluso a través de acuerdos o, en algunos casos, mediante personas físicas accionistas), o por la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre una empresa. Se trata, pues, de casos menos frecuentes que se distinguen en general de forma muy clara de los dos tipos precedentes.

### **2.2.5. Microempresas de Servicios**

**Sector servicios** o **sector terciario** “es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población”.<sup>26</sup>

Esto incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, ocio, cultura, espectáculos, asesorías particulares de abogados, economistas,

---

<sup>25</sup>LÓPEZ -M. Eugenio Ruiz; Ed. McGraw-Hill. DERECHO EMPRESARIAL, Ed. Edebé. Salamanca 1998, [http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas_1.html).

<sup>26</sup>WIKIPEDIA, la Enciclopedia libre (2009). Sector servicios. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)

médicos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

Las empresas de servicios dirigen, organizan y facilitan la actividad productiva de los otros sectores. Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo. En el caso de las empresas que brindan asesoría de tipo intelectual, pueden cubrir varios ámbitos, es decir brindar asesoría a otras empresas que lo requieran, en cualquiera de los pasos de la cadena productiva.

### *Pequeña Empresa de Servicios*

Requiere relativamente pocos recursos, constituyen el segmento más grande de crecimiento de la pequeña empresa y tienden a atraer el talento para la innovación que tipifica a muchas pequeñas empresas. Estos son varios y van desde salones de belleza, consejería matrimonial, transporte, asesoría contable, etc.

### *Clasificación de las Empresas de Servicios*

Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

**Empresas Orientadas a Prestar un Servicio Específico:** Son las empresas orientadas a ofrecer un servicio a los consumidores de una manera permanente, como los despachos de contabilidad, diseño de ingeniería, asesoría tributaria, etc.

**Empresas Intensivas en Capital Intelectual:** El recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa.

**Empresa Intensiva en Capital Humano:** En este tipo de organización se requiere una fuerte inversión de hora – hombre para que el servicio se realice. Un ejemplo es el restaurante de comida rápida.

**Empresa Intensiva en Capital Financiero:** En este tipo de organización el servicio es provisto gracia a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de los servicios bancarios.

### *Características de las Empresas de Servicios*

Servicios, es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

### *Categorías de los Servicios*

**El Bien Tangible Puro:** La oferta consiste primordialmente en un bien tangible, ejemplo de ello puede ser el jabón o la sal. El producto no va acompañado de servicios.

**El Bien Tangible Con Servicios Anexos:** La oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios.

**El Híbrido:** La oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales. Por ejemplo la persona que acude a los restaurantes, va tanto por los alimentos como por el servicio.

**Servicio Principal con Bienes y Servicios Secundarios Anexos:** La oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo.

**El Servicio Puro:** La oferta consiste primordialmente en un servicio. Por ejemplo podemos citar el cuidado de niños, la psicoterapia , los masajes, servicios profesionales o asesoramiento.

La estrategia es un modelo integrador y orientador para la toma de decisiones, y se puede analizar en función de los diferentes enfoques que le dan algunos teóricos de la administración.

## **2.4. EL PAPEL DEL ESTADO**

Todo gobierno interesado en conseguir el crecimiento económico debe esforzarse para que todas las áreas de la economía promuevan y apoyen la creación de empresas: mínimo intervencionismo, mínima presión fiscal, máxima flexibilidad del mercado laboral, mínimos costes no-salariales, mínima complicación en los trámites administrativos, etc.

### ***Financiación.***

Debe promoverse (culturalmente y vía incentivos fiscales y legislativos) el desarrollo de fuentes de financiación para las nuevas empresas: el capital riesgo "clásico" y la inversión privada.

### ***Soluciones.***

- Promover la creación de empresas, el reconocimiento sociocultural de emprendedores y empresarios, y la percepción de que existen oportunidades de negocio.
- Desmontar los prejuicios anti emprendedores con argumentos objetivos y casos reales de empresarios de prestigio.
- Fomentar la motivación emprendedora facilitando la identificación del ciudadano con los grandes empresarios que empezaron de cero.
- Promoción especial de colectivos poco emprendedores (menores de 25 y mayores de 44 años).
- Formación específica para emprendedores (motivación y habilidades).

## **2.5. EMPRENDEDORES**

Como destaca el profesor Timmons, en su obra "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century", la revolución emprendedora ha marcado el principio del fin del modelo capitalista tradicional. Desde los años 40 a los 80, la economía estadounidense —y por extensión, la economía mundial- estuvo dominada por las grandes corporaciones: las grandes petroleras, multinacionales inabarcables como General Motors, Ford, Procter & Gamble, General Electric, etc. Mucho han cambiado las cosas desde entonces.

### ***El impacto de los nuevos emprendedores***

La acción de sólo medio centenar de estos revolucionarios mega-emprendedores ha generado tanta riqueza como la que puede producir el décimo país más rico del mundo. Se habla de personas como Sam Walton (fundador de Wal-Mart), Bill Gates y Paul Allen (Microsoft), Andrew Grove (Intel), Steve Jobs y Steve Wozniak (Apple), Richard Branson (Virgin), Jim Clark (Netscape), Fred Smith (FedEx), Anita Roddick (The Body Shop), William McGowan (MCI Communications), Phil Knight (Nike), Kenneth G. Olsen (Digital Equipment), Larry Ellison (Oracle).<sup>27</sup>

El 95% de la riqueza generada en 1999 por la economía estadounidense ha sido creada por las empresas de la E-Generation nacidas después de 1980.

### ***Cultura emprendedora.***

Promover la creación de empresas, el reconocimiento social de los emprendedores y la percepción de que existen oportunidades de negocio son medidas que fomentan el crecimiento económico de una sociedad. Estas líneas deberían impulsarse agresivamente desde todas las áreas del gobierno y la administración pública para que guíen al mayor número de ciudadanos posible. "Apoyar los modelos sociales ("role- models") emprendedores en los medios de

---

<sup>27</sup> CENTRO EMPRENDE, *Guía para emprendedores con futuro*. Madrid- España, 2005,p.12

comunicación fomentará el reconocimiento y el atractivo social de la creación de empresas”.<sup>28</sup>

### ***Formación específica.***

La política más eficaz para promover la creación de empresas es promover la formación específica para emprendedores (motivación y habilidades). La formación para crear empresas debería introducirse en todos los programas académicos a todos los niveles y la carrera de empresario debería ser una alternativa atractiva, legítima y genuina. Debe procurarse el acceso a la enseñanza sistematizada de las principales habilidades personales, comerciales y organizativas del emprendedor.

Para que una empresa sea viable hay que considerar los siguientes aspectos:<sup>29</sup>

- Motivación y cultura emprendedora
- Detección y evaluación de ideas de negocio
- Formación económica y empresarial básica
- Realización del plan de Empresa
- Consecución de los recursos necesarios
- Gestión de la puesta en marcha
- Primera Gestión
- Supervivencia y crecimiento

## **2.6. EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR**

El **Proyecto GEM** (*Global Entrepreneurship Monitor*) nació en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la creación de Empresas. En la última edición del 2004 participaron 34 países y se entrevistaron a más de 75.000 personas, estimándose que la fuerza laboral analizada alcanza los 566 millones de personas, de los cuales se considera que 73 millones están iniciando una nueva

---

<sup>28</sup>Idem.p.14.

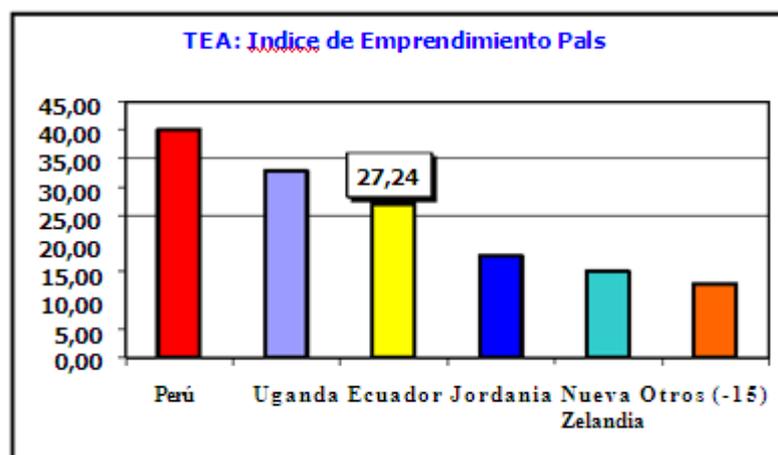
<sup>29</sup>MORLÁS Carlos. *Emprendimiento en el Ecuador*, Cámara de Comercio de Guayaquil y Ecotec., p. 13

empresa o administrando una de la cual son sus dueños o principal accionista. La iniciativa no tiene precedentes y la conduce a ser un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo.<sup>30</sup>

Según el investigador, para realizar la investigación en Ecuador se aplicó la encuesta de Población Adulta entre 2.000 encuestados seleccionados a nivel nacional, cuyas edades estuvieron comprendidas entre los 18 y 64 años de edad. Además se entrevistó a un grupo de 36 expertos conformados por ex Vicepresidentes de la República, ex Ministros de Estado, los presidentes de las Cámaras de la Producción, consultores, empresarios y analistas.

Uno de los resultados más importantes obtenidos del proceso es el **INDICE DE EMPRENDIMIENTO PAIS** (*TEA por sus siglas en inglés “Total Entrepreneurial Activity”*). Este índice define el nivel de emprendimiento a través del número de adultos que están en el proceso de iniciar un negocio (empresas nacientes) y aquellas que poseen hasta tres años y medio de iniciado (empresas nuevas).

**CUADRO Nro. 2.6.**  
**Índice de Emprendimiento País**



**Fuente:** Ecuador ¿País de emprendedores?  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año:** 2010

<sup>30</sup>Idem,p.15

Los estudios realizados indican que el Ecuador se encuentra en el tercer lugar a nivel mundial con un TEA del **27,24** superior a la media mundial que es de 9,40 lo que significa que el **27,24%** de los ecuatorianos están involucrados en una actividad emprendedora.

Es importante señalar que en el grupo analizado forman parte cuatro países sudamericanos (Ecuador, Perú, Argentina y Brasil) constituyendo América Latina la segunda fuerza mundial emprendedora.

### **2.6.1. Casos y ejemplos**

Como casos relevantes de emprendedores a nivel internacional se tienen los siguientes:

- Bill Gates, el científico que forjó un imperio
- Conrad Hilton, el hotelero más grande del mundo
- Ray Croc, el vendedor que olfateó un gran negocio
- Jean Michael Aulas, cuando el futbol no solo se juega en la cancha.

De igual forma en el Ecuador existen muchos ejemplos, de los cuales se mencionan los siguientes:

#### ***AEROGAL, “el límite es el cielo”***

Aerogal empezó con 2 aviones Dornier DO-28-D2 con capacidad de 12 pasajeros en la región oriental ecuatoriana. Entre 1993 y 1995, Aerogal adquiere 3 aviones Fairchild F-27 con capacidad para 40 pasajeros, sus vuelos conectan la ciudad de Quito con Cuenca, Lago Agrio y Coca.

En 2002 se adquirió el Boeing 727-200 Advance de origen estadounidense, con capacidad para 149 pasajeros.

En diciembre de 2003 se obtuvo la concesión para volar a la Isla Baltra en Galápagos, esta es la primera vez que una aerolínea privada opera esta ruta con servicio de 5 vuelos semanales.

Desde entonces se han venido incorporando a la flota los siguientes aviones:

- En el 2003, el Boeing 737-200 con capacidad para 118 pasajeros.
- En el 2004, dos aviones Boeing 737-200 con capacidad para 129 pasajeros.
- En el 2005, la aeronave B 737-200 con capacidad para 120 pasajeros.
- En el 2006, se incorporaron cuatro aviones Boeing 737-200 con capacidad promedio de 120 pasajeros cada uno.

En mayo de 2006, el Consejo de Aviación Civil, otorga a AEROGAL la Concesión e Operación para vuelos internacionales en la Región CARSAM y Norte América.

### ***Grupo Nobis.***

La Presidenta de su Directorio, la Sra. Isabel Noboa Pontón, muchas veces condecorada y reconocida, ha sido capaz de en poco más de una década, no solo saldar las deudas que asumió en 1997, sino vender cerca de 300 millones de dólares en propiedades inmobiliarias y además transformar el perfil urbanístico del norte de Guayaquil, donde ha construido 600 mil metros cuadrados de grandes edificios.

Otra de sus empresas de éxito es el ingenio Valdez, que en 2005 rompió el récord histórico de la zafra de azúcar con 3,1 millones de sacos. Y en el área industrial, Universal Sweets que compró las marcas de la fábrica Universal, compite de igual a igual con multinacionales como Nestlé, Nabisco y ecuatorianas como Confiteca. Está pronta a incursionar en la fabricación de helados y otros alimentos procesados, y al igual que alguna vez hizo su padre, busca ampliar mercados más allá de las fronteras.

El mejor consejo que da esta insigne emprendera es:

*“...No cierren los ojos a las oportunidades, porque estas pasan muy rápido y si uno las deja pasar y no las toma, no regresan jamás. El éxito no es solo trabajo, hay también algo de suerte. Es posible que uno trabaje mucho y no llegue, pero de lo que no hay duda es que no se llega si uno no es persistente...”*

### ***Facundo, “del Ecuador para el mundo”***

El señor Juan José Vilaseca Valls, es un conocido empresario guayaquileño, fundador de numerosas industrias, agroindustrias, empresas comerciales y una Fundación, reunidas bajo el Grupo FADESA.

Sus empresas son las líderes en varias ramas industriales, comenzando con la industria del envase en el país, constituyéndose por este medio en un soporte efectivo e impulsador de varios sectores pero en especial de la industria alimenticia, donde sirven a las industrias conserveras de pescado, a la de bebidas y a la agroindustria.

En la agroindustria también participa directamente fomentando el desarrollo agrícola e industrial de productos no tradicionales. Sus productos se encuentran presentes en los cinco continentes siendo reconocidos por sus altos estándares de calidad.

Fiel a su objetivo de servir e impulsar a la industria ecuatoriana, impulsó también la división de productos químicos, la cual abastece al mercado industrial de productos al granel, sea como productos finales para el consumidor o como insumos y materias prima. Y su división comercial a su vez se ha constituido en la proveedora más completa de suministros industriales del país.

## **2.7. INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Una incubadora de negocios facilita la inserción de las empresas que están en las primeras etapas de funcionamiento para que así sobrevivan el primer año. De acuerdo a un concepto de una incubadora mexicana:

“Los procesos de incubación surgen de la constatación que un porcentaje muy significativo de proyectos (sobre el 90%) no sobrevive a su primer año de vida. Si bien hay varias razones que explican este porcentaje, hay consenso en que la principal razón es la carencia de experiencia de los emprendedores en la creación de nuevos negocios”<sup>31</sup>

El Comité de Selección es el que decide si se acepta a una empresa o proyecto en la Incubadora, luego de analizar el proyecto y los patrocinantes (el comité o los emprendedores). Se evaluará el potencial de la idea de negocio y las habilidades gerenciales y emprendedoras del equipo de gestión.

De acuerdo a los investigadores en el tema, el proceso de incubación se lo hará en un periodo mínimo de seis meses y un máximo de un año. Será guiado por un tutor empresarial que actuara como contraparte del proyecto, dando especial importancia al desarrollo de plan de negocios, su ejecución y las fuentes de financiamiento. Dicho tutor monitoreará el desarrollo del proyecto para sugerir acciones que mejoren las posibilidades de éxito, pero es el equipo de gestión el que evaluará estas sugerencias para implementarlas o no. El tutor coordinará el acceso a la red de profesionales, asesores y financistas que se relacionen con la incubadora y sean de utilidad para el desarrollo del proyecto.

Las facilidades que se prestan a las empresas nacientes, consiste en un espacio físico debidamente equipado y habilitado con servicios empresariales básicos como: cubículo con escritorio, sillas, computadora, telefonía, fax, Internet, sala de reuniones de uso compartido, entre otras; asesoramiento empresarial permanente y asistencia secretarial.<sup>32</sup>

Acoge de forma temporal a nuevas microempresas y a las ya constituidas que necesiten fortalecimiento empresarial. Los servicios que se brinda a través de la

---

<sup>31</sup>Consulta en internet: Unidad del Desarrollo Incubadora de Empresas  
[http://www.udd.cl/prontus\\_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf](http://www.udd.cl/prontus_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf)

<sup>32</sup> Consulta en internet: [www.conquito.org.com](http://www.conquito.org.com)

Incubadora de Empresas son diferenciados dependiendo del tipo de usuario, que puede ser: régimen permanente y compartido.

La Incubadora de empresas también es una entidad que provee facilidades para:

- Fomentar el emprendimiento a nivel de ideas, productos y/o servicios.
- Fomentar la innovación en todos los niveles de la sociedad.
- Crear un puente entre la comunidad científica y empresarial, para aplicar los conocimientos en beneficio de la sociedad.
- Impulsar la creación de empresas de base tecnológica.

## **2.8. INCUBADORAS DE EMPRESAS EN ECUADOR**

Cuando se trata de implementar una nueva empresa de servicios. Es recomendable considerar la posibilidad de iniciarse como una Empresa incubada por algún Organismo que brinda estas facilidades, con costos realmente inferiores a lo que correspondería a una creación normal, es decir ubicar y arrendar una oficina o espacio mínimo para empezara a funcionar, adquisición de muebles, un Computador personal, una línea telefónica y al menos una persona que permanezca en el sitio para contestar llamadas y atender clientes personalmente.

En la Ciudad de Quito, como referencia existe la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO, QUE es una entidad público - privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito.

“CONQUITO es una Agencia autónoma, autosustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible promoviendo la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial”.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>CONQUITO. La agencia Conquito. Tomado de:  
[http://www.conquito.org.ec//index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=27](http://www.conquito.org.ec//index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=27)

La incubadora de empresas de Conquito, consiste en un espacio físico debidamente equipado y habilitado con servicios empresariales básicos como: cubículo con escritorio, sillas, computadora, telefonía, fax, Internet, sala de reuniones de uso compartido, entre otras; asesoramiento empresarial permanente y asistencia secretarial.

Acoge de forma temporal a nuevas microempresas y a las ya constituidas que necesiten fortalecimiento empresarial. Los servicios que se brinda a través de la Incubadora de Empresas son diferenciados dependiendo del tipo de usuario, que puede ser: régimen permanente y en régimen compartido.

¿A quién está dirigido?

- Empresas de nueva creación que comiencen su actividad económica en la Incubadora de Empresas.
- Empresas recientes que estén constituidas legalmente y se encuentren dentro de los 12 primeros meses de actividad contados desde su inscripción en el Registro Mercantil o, tratándose de personas naturales, desde su inscripción en el S.R.I. o cambio de actividad.
- Empresas con necesidad de fortalecimiento que justifique una incubación.

Cabe anotar que se podría considerar la posibilidad de iniciarse una empresa, con la ayuda de una Institución dependiente del Municipio, consiguiéndose con esto un despegue mas seguro, por la menor cantidad de recursos a invertir (muebles y equipos).

En cuanto a la materia prima a emplearse, va a depender del tipo de negocio o microempresa a funcionar, ya que puede ser de tipo material si se trata de elaborar algún producto físico o intelectual si se trata de prestar algún servicio donde entre en mayor grado los conocimientos intelectuales de especialistas en algún campo.

### 2.8.1. Casos y ejemplos

Como caso concretos de incubación y que se encuentran vigentes con el auspicio total de CONQUITO, se encuentran las siguientes empresas, cuyos datos están publicados en su página oficial.

**CUADRO Nro 2.7.**  
**Empresas Incubadas**

JORGE WASHINGTON		
Empresa	Representante	Actividad que realiza
WALK AWAY CÍA LTDA	Grace Rodas	Full day tours
Inmobiliaria S.M.	Sergio Mena	Inmobiliaria, diseño de planos en autocad
Emisor-Diseño	Erika Borja	Diseño Gráfico

FACTORIA DEL CONOCIMIENTO		
Empresa	Representante	Actividad que realiza
Espazio 3D	Nelson Echeverría	Diseño industrial
Soft teratronic	Oscar Molina	Automatización industrial, sistemas de seguridad, desarrollo de software y hardware
Área Naranja	Iván Suárez	Diseño gráfico y multimedia
Corporación SGI	William Apunte	Sistemas de Gestión Integral
Soluciones y Sistemas	Alejandro Duque	Servicios contable, financieros y tributarios
Updatecom	Juan Yépez	Tecnología, automatización, servicios de telecomunicaciones
Revista Ruta	Pablo Morocho	Revista Ruta
Duetto Design	Andrés Quirola	Servicios de diseño industrial, imagen corporativa
Esgrima Soft	Milton Guzmán	Digitalización de documentos e e-mailing
Protect Red	Oswaldo Espinosa	Servicios informáticos
SUMMA Tecnologías del Agua	Paúl Rivera	Potabilización del agua
Iproytec	Diego Gonzalez	Ingeniería en Procesos& Proyectos Técnicos

**Fuente:** www.conquito.org.ec  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año:** 2010

## CAPITULO III

### 3. PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS

#### 3.1. ELEMENTOS DEL PROGRAMA

##### 3.1.1. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



La Administración Municipal tiene como fin, involucrar a los habitantes de la ciudad para buscar soluciones de problemas cotidianos que enfrenta el municipio, por ello mediante resolución, se crea la “**Ordenanza 0187**” que implementa y regula la participación de los ciudadanos y ciudadanas.

El Municipio ofrece a los moradores varias alternativas de desarrollo personal que les permita crecer, formarse y fortalecer sus conocimientos, por medio de la participación, autogestión y ejercicio ciudadano para un correcto desarrollo de sus barrios y de su propia vida.

La Administración Zonal Sur “Eloy Alfaro” AZEA; es la responsable del crecimiento y desarrollo de más de 308 barrios con un estimado de alrededor de 257.000 habitantes del sur de la ciudad. Esta Administración tiene como misión: “Velar por los intereses comunitarios, generando proyectos de beneficio social que contribuyan al progreso de la comunidad”.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/noticia/archive/actualidad/2010/02/03/Gobierno-inaugura-primer-centro-de-la-Red-Socio-Empleo-.aspx>

La Administración Sur fue la responsable de la construcción del Centro Juvenil y también se encarga de supervisar el cumplimiento de las actividades presentadas dentro de las planificaciones semestrales entregadas al Municipio.

### **3.1.2. ASOCIACIÓN DE JOVENES “UMBRAL”**



#### **ORIGEN**

La Asociación de Jóvenes “Umbral” nace de la necesidad de jóvenes de personería jurídica e identidad, para poder ejecutar los proyectos planificados a lo largo de los años de su trayectoria informal como Grupo Juvenil.

En sus inicios la Asociación de Jóvenes “Umbral”, se originó como el Grupo Juvenil “San Ignacio de Loyola, esta organización lleva alrededor de doce años de labores ininterrumpidas, y ha brindado la posibilidad de desarrollo personal y amistad a más de 1000 jóvenes que han conformado dicho grupo a lo largo de estos años.

#### **MISIÓN**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de sus integrantes, interiorizándolos en la realidad en la que se desenvuelven y fomentando dentro de ellos liderazgo y emprendimiento.

#### **VISION**

Consolidar grupos de líderes comprometidos en un trabajo específico y continuo por los demás, no únicamente durante el tiempo de permanencia como integrante del grupo, sino, en general en el ámbito de vida en el que se

desarrolle promoviendo proyectos con visión social encaminados a trabajar por la comunidad en general.

## **OBJETIVOS.**

### **General.**

- ⊙ Fomentar un liderazgo coherente para lograr una mayor integración personal, familiar, comunitaria y social, que se cristalice en un compromiso de trabajo desinteresado concreto.

### **Específicos.**

- ⊙ Interiorizar la realidad personal, familiar y social de cada uno de sus miembros.
- ⊙ Conocer la realidad en la que nos desenvolvemos y ubicarnos en ella.
- ⊙ Incentivar en los jóvenes el servicio a la comunidad.

## **ACTIVIDADES**

Periódicamente se realizan visitas como trabajo voluntario a hogares de niños huérfanos, hospitales geriátricos, hospitales psiquiátricos; se organizan, Festivales artísticos, eventos Culturales, Campeonatos Deportivos; además la tradicional recolección de ropa, víveres, juguetes y dulces para entregas navideñas en comunidades indígenas de la serranía ecuatoriana.

Otra actividad importante realizada es la organización y dirección de “Campamentos Vacacionales” para 350 niños, niñas y adolescentes durante ocho años consecutivos (población atendida 2800 niños, niñas y adolescentes). Para la ejecución de estos campamentos los jóvenes han gestionado recursos y el financiamiento para talleres y materiales necesarios. Además han contado con el trabajo voluntario de 80 monitores capacitados por año y la colaboración de personal joven especializado en danza, música, pintura, teatro, andinismo, actividades prácticas, etc. que han apoyado el trabajo de talleres. En los campamentos vacacionales se ha propiciado

adicionalmente el trabajo con los padres y madres de familia de los campistas, favoreciendo el diálogo a nivel familiar.

## **PROYECTOS EJECUTADOS:**

Algunos de los logros más importantes de la Asociación han sido la conformación de la **“BIBLIOTECA DE SOLANDA”**, creada por iniciativa de los jóvenes y gracias a la autogestión. La biblioteca cuenta actualmente con alrededor de 1500 ejemplares de libros para educación primaria y secundaria, además con algunos implementos para realizar tareas dirigidas. La biblioteca ha servido a la comunidad durante 5 años consecutivos.

Cabe mencionar que uno de los objetivos principales del Grupo Juvenil es la formación de líderes, que lleven adelante más proyectos de desarrollo comunitario, este objetivo se ha visto cristalizado en el **“BANCO DE ALIMENTOS”**, que es una organización que brinda ayuda alimenticia a 2500 personas necesitadas del sur de Quito, desde hace más de dos años y medio. Esta institución está conformada por antiguas coordinadoras y coordinadores de la Asociación, que ahora son profesionales y que han decidido realizar una acción concreta a favor de los demás, basados en la sólida formación en valores recibida en el Grupo Juvenil.

## **3.2 INFRAESTRUCTURA**

### **3.2.1. CENTRO JUVENIL DE SOLANDA**

#### **ORIGEN**

La gestión empieza el mes de marzo del 2005 aprovechando la visita de el Administrador de la Zona Sur del Municipio de aquel entonces, el Dr. José Ignacio Bungacho, a quien le fue presentada la propuesta de forma verbal y después fue ingresada formalmente por escrito a la Administración Sur y entro a estudio por parte del equipo de técnicos del Municipio.

El 19 de noviembre del 2005 fue entregado un comunicado directamente al alcalde de la ciudad con el fin de sensibilizar a las autoridades sobre la imperiosa necesidad

de un espacio juvenil en una comunidad con un altísimo índice de población joven, posteriormente se consiguió la aprobación y el ofrecimiento de construcción del “CENTRO JUVENIL DE SOLANDA” al mostrarse complacido el alcalde por la predisposición que un grupo de jóvenes tenía para administrarlo, después del compromiso ejercido por el Alcalde frente a la comunidad las cosas empezaron a marchar de forma más apresurada en la Administración Zonal, fue designado el arquitecto Jorge Atencia a revisar los planos del Centro Juvenil, que habíamos presentado adjuntos al proyecto escrito, luego de varias reuniones y de realizar una serie de encuestas a jóvenes referentes a sus necesidades, se nos informo que la construcción había sido aprobada pero no en su totalidad, nos notificaron que de inicio y por motivos de presupuesto únicamente se construiría la cuarta parte del diseño total y que en el futuro de acuerdo al uso y a las necesidades que se presenten se podría pensar en la construcción de las siguientes etapas.

El lunes 12 de junio del 2006 en un acto simbólico se realizo por parte de autoridades municipales, sectoriales y jóvenes del barrio, la colocación de la primera piedra del CENTRO JUVENIL DE SOLANDA, la construcción llevo alrededor de 2 meses tiempo durante el cual se nos presento una nueva necesidad; para que el Centro Juvenil sea entregado mediante la figura legal de comodato era necesaria la personería jurídica del grupo, la misma que hasta el momento no había sido necesaria, razón por la cual somos citados a una reunión con el nuevo Administrador Zonal el Dr. Jorge Velázquez, quien al conocer que no poseemos dicho requisito nos contacta con el Dr. Francisco Criollo (sub procurador zonal) para que nos guie durante el proceso de obtención de personería jurídica y nos represente en el proceso de legalización, actas y estatutos que tendríamos que establecer para iniciar el trámite en el Ministerio de Bienestar Social.

Finalmente el 31 de Diciembre del 2008 la Administración Zonal recibe la aprobación del Consejo Metropolitano de Quito para que se pueda firmar el Comodato de Entrega del Centro Juvenil entre el Administrador Zonal y el Representante Legal de la Asociación, a partir del 19 de Septiembre del 2009, fecha de inauguración, se podrán seguir implementado los diferentes proyectos que jóvenes con convicción de servicio deseen realizar.

## LOCALIZACIÓN

“Basados en las sugerencias para administrar la producción Arnoletto, se pueden adaptar las siguientes causas de estudios de localización”:<sup>38</sup>

- La existencia de necesidades en expansión.
- La introducción de nuevos productos o servicios.
- La contracción de la demanda.
- El agotamiento de las fuentes de abastecimiento.
- El cambio de la localización de la demanda.
- La obsolescencia de la instalación.
- La presión de los auspiciantes.
- Los cambios en la disponibilidad de colaboradores.
- Los cambios en las condiciones socio políticas.

Los objetivos de estos estudios y decisiones de localización en general suelen ser:

- Elegir la localización que más favorezca el desarrollo de las operaciones.
- Optimizar los costos de las instalaciones y transportes de modo que se obtenga un costo total mínimo.
- Elegir la localización más concordante con la estrategia general del Centro productivo, y en especial con las decisiones sobre producto y proceso.

Antes de decidir sobre la ubicación del Centro Juvenil se realizaron investigaciones previas considerando varias peculiaridades como:

- En general el usuario de servicios va a acudir a las localizaciones más próximas.

---

<sup>38</sup> ARNOLETTO E.J. *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Editorial Bantam Book, New York, 2007, pág. 96

- Las implantaciones de esta clase de actividades relacionadas con apoyo a jóvenes debe estar ubicado en un sitio central, considerando la zona geográfica a servir.
- En la localización de un Centro de este tipo, los factores dominantes suelen ser el mercado y la demanda, no el aprovisionamiento ni los costes.
- Con respecto a la mencionada proximidad de los usuarios, hay varios casos especiales:
  - 1) El usuario va a ir al Centro por el poder de atracción de la implantación;
  - 2) El servicio va al usuario, por lo que la localización es una base de operaciones.
  - 3) El prestigio del servicio hace que al cliente no le importe hacer un largo recorrido.
  - 4) El servicio puede mantener contacto con el usuario por otras vías: teléfono, Internet, etc.
- Proximidad de posibles aliados: la presencia de establecimientos afines o complementarios.
- Finalmente se consideraron los siguientes factores: el tamaño de la instalación; el tiempo para llegar a la misma; el número total de usuarios potenciales del sector; el nivel de precios del sector para el caso de ofrecer productos producidos en el centro y que van a servir para autogestión; la variedad de productos a ofertar en el sector; la disponibilidad de servicio de transporte público y taxis; el nivel de congestión del tránsito y las facilidades para acceder a centros de expendio de alimentos.

De acuerdo a datos estadísticos sobre densidad de población del DMQ por parroquia (2008) se observaron varios fenómenos, destacándose que “las densidades de las parroquias urbanas son claramente superiores a las de las parroquias suburbanas. Por otra parte, las mayores densidades (más de 100 hab/ha) se sitúan globalmente en las parroquias que experimentan una desaceleración de su crecimiento, e incluso una disminución (centro, centro sur, barrios del norte: Kennedy, Cotocollao), con excepción de la ciudadela Solanda que presenta a la vez una fuerte densidad de

población y una elevada tasa de crecimiento. Finalmente, en los sectores suburbanos, únicamente las parroquias del este y del norte del Distrito presentan densidades notables, aunque nunca superiores a 15 hab/ha”.<sup>39</sup>

La parroquia de Chillogallo es una de las parroquias más grandes de la zona urbana de Quito y está ubicada en la parte sur de la ciudad, en la Provincia de Pichincha, está compuesta por algunos barrios populares del sector. A ella pertenecen personas de un nivel económico medio-bajo. Su alto nivel de crecimiento poblacional, el cual es de 45.183 habitantes, tiene un porcentaje del 74.7% correspondiente a familias de escasos recursos económicos, cuyas condiciones de vida son bajas, lo que explica las altas tasas de empleo informal, desempleo y migración hacia el exteriores centrales. La actual parroquia de Chillogallo fue una gran hacienda antes que el crecimiento urbano de la ciudad la absorbiera.

Como dato histórico, “Antonio José de Sucre, junto a su ejército, se reunió en lo que hoy es la biblioteca del parque de Chillogallo previo a la batalla de Pichincha. Es por eso que Chillogallo festeja su aniversario el 23 de mayo de cada año”.<sup>40</sup>

En el sector de Chillogallo, se ubica el centro infantil Casa Amigos de Don Bosco, el cual “fue creado en el año 2002. Este es un centro de reinserción escolar al cual asisten, niñas, niños y adolescentes inmigrantes que llegan a la ciudad de Quito, los mismos que por diversas razones sociales se encuentran obligados a involucrarse en actividades laborales de tipo informal”.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Consulta en internet: <http://www4.quito.gov.ec>

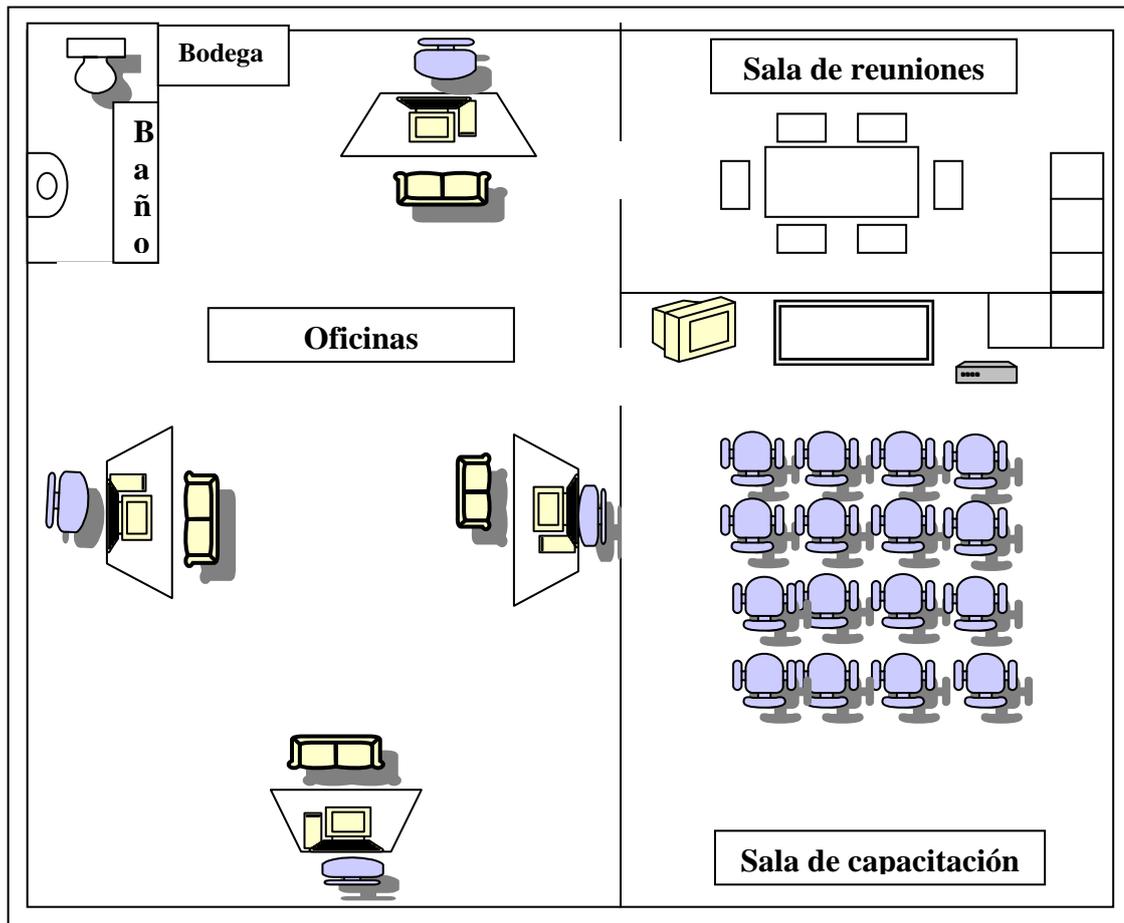
<sup>40</sup> Consulta en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Chillogallo\\_%28parroquia%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Chillogallo_%28parroquia%29)

<sup>41</sup> Consulta en internet: Fundación Don Bosco - Ecuador / [fundaciondonbosco@andinanet.net](mailto:fundaciondonbosco@andinanet.net)



## DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO JUVENIL

**FIGURA Nro. 3.2.**  
**Distribución del Centro Juvenil**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año :** 2010

- Cuatro Oficinas
- Sala de Capacitación
- Bodega
- Sala para reuniones
- Salón grande de uso múltiple para eventos
- Baños

En cuanto al desplazamiento desde el lugar de domicilio de administradores y colaboradores, existen vías de tránsito en buen estado, para el caso de vehículos particulares y transporte público de buses que realizan su recorrido desde varios sectores de la Ciudad de Quito y llegan hasta la Av. Mariscal Sucre.

Los requerimientos en cuanto a muebles y equipos en los cuales incurrirán se encuentran detallados a continuación:

**CUADRO Nro 3.1.**  
**Muebles y equipos del Centro Juvenil**

<b>CANT.</b>	<b>MUEBLES Y ENCERES</b>	<b>P.U.</b>	<b>P.T.</b>
4	Estación de trabajo	\$ 150	\$ 600
4	Sillas de escritorio	\$ 75	\$ 300
50	Sillas	\$ 10,50	\$ 525
1	Mesa de reuniones	\$ 120	\$ 120
1	Mesa	\$ 40	\$ 40
4	Estanterías	\$ 70	\$ 280
<b>Total muebles y enceres</b>			<b>\$ 1.865</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año :** 2010

### 3.3. CAPACITACIÓN

Actualmente en el Centro Juvenil se están desarrollando diferentes actividades con la participación activa de jóvenes profesionales voluntarios y de jóvenes que se han acercado al Centro para participar en diferentes actividades como talleres, charlas, etc., de temas variados y de motivación como los detallados en la tabla 3.2., además se ha podido atender particularmente a padres de familia con la realización de eventos como fiestas infantiles, cuidado de niños por horas, nivelación académica de estudiantes y la dirección de deberes para niños.

Debido a una limitada organización administrativa y una escasa planificación financiera, las actividades de autogestión no se han desarrollado adecuadamente, por lo que los valores de cobro por los servicios prestados se han basado en cuotas que a veces no cubren los gastos que se originan por los servicios. En los talleres que se dictan por el momento el promedio de asistencia es de 20 personas dependiendo del tema, los costos varían de acuerdo al curso.

Es por eso que en la presente investigación, se ha considerado un Capítulo de Análisis Financiero, el cual contempla elaborar adecuadamente un Presupuesto, Flujos de Caja, con Ingresos y Egresos, y una proyección financiera a largo plazo con la finalidad de que las actividades de autogestión permitan alcanzar los objetivos de servicios basados en la Capacitación de Jóvenes emprendedores y cubrir los gastos administrativos que implica además establecer un fondo de reserva que permita un desarrollo y crecimiento sostenible del centro Juvenil. Es por eso que dentro del mencionado Análisis Financiero, se establecerá el Punto de equilibrio, la relación costo/beneficio y demás parámetros técnicos que van a permitir operar con seguridad y de ser necesario tomar correctivos sobre la marcha cuando se presenten influencias ajenas del entorno.

Una vez manejada la situación económica, el propósito principal de la capacitación a través de las charlas técnicas y motivacionales, es fijar en los jóvenes prospectos la idea de pensar siempre en grande, ya que de acuerdo a los ejemplos presentados en el capítulo anterior respecto a jóvenes emprendedores o empresas que han triunfado, han salido de la nada para convertirse en empresas muy grandes y respetables, por lo que este objetivo es alcanzable y dependerá del manejo administrativo que se dé al centro, para obtener los resultados esperados.

**CUADRO Nro. 3.2.**  
**Servicios del Centro Juvenil**

<b>SERVICIOS</b>
<b>APOYO ACADEMICO</b>
<b>DEBERES DIRIGIDOS</b>
<b>NIVELACIÓN ACADÉMICA</b>
<b>TALLERES</b>
<b>BAILE Y DANZA</b>
<b>TEATRO</b>
<b>MÚSICA</b>
<b>EVENTOS</b>
<b>FIESTAS INFANTILES</b>
<b>OTROS</b>
<b>CUIDADO DE NIÑOS POR HORAS</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año :** 2010

### **3.4. PLANES DE NEGOCIOS**

Uno de los Objetivos que pretende el Centro Juvenil es, enseñar a los jóvenes a ser emprendedores, es decir, a implementar microempresas, lo que significa que es necesario cumplir ciertos procedimientos previos antes de poner a funcionar las mismas, como un análisis de mercado, un estudio técnico, comportamiento de la competencia y una proyección financiera básica. Todo este proceso se lo puede resumir como un Plan de Negocios.

A continuación se muestran los modelos de planes de negocios utilizados por algunas instituciones, los mismos que constituyen la base sobre la cual desarrollaremos el

Plan de Negocios a utilizarse para los proyectos que va a impulsar el Centro Juvenil “Umbral”.

## **CONQUITO**

Una de las instituciones incubadoras de empresas, a través de su página web, proporciona un formato de Plan de negocios, que una vez lleno debe ser presentado a la institución para su estudio y aceptación. “Según lo indicado, lo aconsejable para definir un Plan de negocios, es cumplir los siguientes pasos”:<sup>42</sup>

1. Definir el nombre del negocio
2. Describir la idea principal del negocio
3. Formular los objetivos del proyecto de negocio, es decir, un objetivo general y unos tres objetivos específicos
4. Tipo de productos/servicios que se van a ofrecer, puntualizando las características principales de cada uno
5. Determinar la ubicación del negocio
6. Definir un plan de Recursos humanos y las perspectivas de generación de empleo.
7. El mercado a quien se va a dirigir el producto o servicio
8. Establecer los posibles consumidores, es decir, la demanda existente
9. Considerando la capacidad instalada y la demanda de productos o servicios, determinar la cantidad a vender semanalmente o mensualmente.
10. Conocer con detalle a la competencia y los precios que se manejan en el mercado.
11. Efectuara una descripción detallada acerca de la elaboración de los productos o servicios a ofrecer.
12. Describir el tipo de, equipos, maquinaria y herramientas que se van a necesitar para elaborar los diferentes productos.
13. Especificar la materia prima que se va a emplear
14. Explicar la frecuencia de producción.
15. Describir un Plan Financiero que contemple básicamente
  - a. Costos de elaboración

---

<sup>42</sup>Consulta en internet: [www.conquito.gov.ec](http://www.conquito.gov.ec), *Indicaciones para presentar un Plan de negocios*

- b. Gastos varios
- c. Activos Fijos
- d. Gastos de constitución
- e. Costos de Producción
- f. Definición de precios de venta
- g. Ingresos mensuales y anuales
- h. Ingresos proyectados a largo plazo

## **LA UNIÓN EUROPEA**

Otro modelo de Plan de negocios diseñado como para ser aplicado en la creación de una empresa o desarrollo estratégico y auspiciado por la Unión Europea y la Cámara de Comercio recomienda los siguientes pasos a cumplirse:<sup>43</sup>

- 1.- Resumen ó Presentación del Proyecto
  - 2.- Análisis y síntesis F.O.D.A. (Condicionantes del Proyecto).
    - 2.1. Análisis Externo.
    - 2.2. Análisis Interno.
    - 2.3. Síntesis D.A.F.O. y Factores Críticos del Éxito.
  - 3.- Líneas Estratégicas y Objetivos Cuantificados.
  - 4.- Planes de Actuación
    - 4.1.- Plan de Marketing
    - 4.2.- Plan de Operaciones
    - 4.3.- Plan Jurídico y Fiscal
    - 4.4.- Plan de Organización, Recursos Humanos y Laboral
    - 4.5.- Plan de Tecnologías de la Información
  - 5.- Plan Financiero
  - 6.- Calendario de Implantación
  - 7.- Viabilidad y Conclusiones
- Anexos.

---

<sup>43</sup> Consulta en internet: [www.docstoc.com](http://www.docstoc.com), *Modelo de Pla de negocio*.

## **RED “CAJA DE HERRAMIENTAS” CENTROAMÉRICA**

La red “Caja de Herramientas” de Centroamérica, a través de su espacio en la web: como Info Pyme, “recomienda un modelo de Plan de negocios que básicamente consta de las siguientes partes”:<sup>44</sup>

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Mercadeo
- Desarrollo y producción del bien o servicio
- Dirección y organización de la empresa
- Finanzas

### **3.5. PLAN DE NEGOCIOS A IMPLEMENTARSE EN EL CENTRO JUVENIL**

Tomando en cuenta que los planes de negocio van a ser realizados por jóvenes, muchos de ellos sin las bases necesarias, adicionalmente a los programas de capacitación que ofrecemos a continuación detallaremos el Plan de Negocios a implementarse en el Centro Juvenil “Umbral” de la manera más detallada con la finalidad de que cualquier persona este en la posibilidad de realizar su Plan basándose en las consideraciones detalladas en cada paso.

#### **3.5.1. DEFINICION DEL NEGOCIO**

Como primer paso para realizar su plan de negocios debe explicar qué quiere hacer teniendo en cuenta que esta es una primera descripción general de su negocio. Por tanto, es importante que sus explicaciones sean claras y concisas, las mismas que pueden ser desarrolladas en base a responder siguientes preguntas:

- ¿Qué actividad quiere realizar? Descríbala.

---

<sup>44</sup> Consulta de internet: <http://www.infomipyme.com>. *Plan de negocios para Pymes*.

- ¿Qué oportunidad de negocio ha detectado? ¿Qué necesidad del mercado viene a cubrir este servicio?

Piense que está presentando su proyecto, tomando en cuenta que la primera impresión es la que más cuenta, de lo que aquí escriba puede depender que las personas se interesen en su proyecto y continúen leyendo.

### **3.5.2. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR**

En este momento en que está analizando la viabilidad de su proyecto, hacer una valoración exhaustiva de los recursos humanos de su empresa es un factor de éxito, el mismo que puede ser realizado en base a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los emprendedores del proyecto? Si hay más de una persona implicada, explica que de qué se conocen y detalle cuál es la dedicación y/o aportación de cada uno de los miembros.
- ¿Tienen formación específica sobre el negocio o han trabajado anteriormente en él?

Identificando las habilidades, la experiencia y la formación de sus futuros socios o socias, podrá valorar si sus perfiles profesionales se complementan, si va a ser fácil el trabajo en equipo y delimitar funciones y responsabilidades.

Una parte fundamental del plan de empresa son los currículums de todas las personas que forman parte del proyecto empresarial.

### **3.5.3. SERVICIO**

Para empezar a elaborar la parte del plan de empresa correspondiente al área de marketing, tendrá que hacer una definición clara y precisa del servicio que quiere ofrecer, destacando aquellos aspectos que considere más atractivos para captar la atención de sus posibles clientes (precio, calidad, diseño, tecnología, tiempo de entrega...). También deberá explicar las diferencia entre su servicio y el de su

competencia, así como las necesidades que va a cubrir, para esto es necesario que se responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el servicio a ofrecer? Si tiene más de uno, descríbalos.
- ¿Qué necesidades cubre el servicio?
- ¿Qué aspectos destacaría de su servicio?
- ¿Tiene intención de desarrollar nuevos servicios en el futuro? Descríbalos.

Dedicar tiempo a definir su servicio le va a resultar muy útil para: Saber a qué mercado se dirige y quiénes son sus posibles clientes, empezar a pensar cómo va a dar a conocer sus servicios y cómo los va a distribuir, Conocer mejor cuál es su competencia, Saber a qué precio se está vendiendo el servicio que ofrece, Calcular los costos y los beneficios que obtendrá.

#### **3.5.4. MERCADO**

En este apartado va a definir cuál es su mercado. Piense que tener una buena orientación en el mercado y tomar todas sus decisiones a la hora de definir su negocio y su estrategia según sus clientes es fundamental para el éxito de su negocio. Para ello, tiene que responder:

- ¿Dónde piensa ofrecer su servicio? Explique por qué.
- ¿A quién le venderá su servicio?
- ¿La persona que compra y la que consume el servicio son la misma? Describa el papel de cada una de ellas en la decisión de compra.
- ¿Cuál es el estado actual de su mercado?: ¿en aumento?, ¿en retroceso?, ¿está estancado? ¿Cuál cree que va a ser su evolución en el futuro? (encontrar fuentes de información sobre el mercado al que está incursionando)

Mientras se desarrolla este apartado es muy importante que se intente conseguir el máximo de información sobre su mercado y sobre los que serán sus clientes. Además, este trabajo puede llegar a servir para conocer mejor sus futuros clientes, averiguar quiénes son, dónde están y por qué pueden estar interesados en su servicio,

analizar las distintas personas que intervienen en el proceso de compra. Saber, en definitiva, a quién tiene que convencer para que compre su servicio. Tenga en cuenta que, a menudo, el comprador y la persona que tiene la necesidad o que va a usar tu servicio, no serán la misma persona, tener una visión de cuál va a ser la tendencia de ese mercado: si es un mercado en crecimiento, si es estable o si se prevé un retroceso, ser consciente del volumen y dimensiones del mercado en el que quiere entrar y de la competencia a la que pretende vencer.

### **3.5.5. COMPETENCIA**

Conocer quién es y cómo actúa su competencia es tan importante como saber quién es su cliente. Para realizar este análisis, lo fundamental es que hable con personas del sector, con posibles clientes, e incluso podría dirigirse a la competencia, para poder contestar:

- ¿Cuál es su competencia? Es importante que sepa quiénes son, cuántos son, cómo son, dónde están, con qué medios cuentan, qué servicios tienen, qué estrategias de promoción utilizan, etc.
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su competencia respecto a su servicio?

Puede resultarle muy útil analizar cuáles son las ventajas y los inconvenientes de su negocio en relación con su competencia. Esto le permitirá identificar mejor sus puntos fuertes y débiles. Esta información es fundamental para el éxito futuro de su empresa: si sabe aprovechar aquello que es único, diferente o mejor en su servicio, tendrá más posibilidades de éxito.

### **3.5.6. PRECIO**

Una de las decisiones más importantes que tiene que tomar es cuál va a ser el precio de su servicio. Pero decidir el precio no siempre es fácil, hay que tener en cuenta muchos factores y es fundamental analizarlos correctamente. A menudo, el precio es uno de los criterios principales en la decisión de compra del consumidor. Además, el precio también es importante por ser: Un factor clave de posicionamiento, ya que condiciona a qué tipo de clientes se dirige, cómo se sitúa en el mercado y cómo se

relaciona con su competencia, una variable que incide directamente sobre las ventas, un factor determinante del beneficio y la rentabilidad.

En este apartado, deberá: Analizar la estrategia de precios más adecuada para incorporar su servicio en el mercado en el que quiere trabajar y definir los sistemas para fijar los precios. Para ello, tendrá que basarse en la información sobre sus costos, su demanda y su competencia para poder contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué variables tendrá en cuenta a la hora de fijar el precio de su servicio?
- ¿Cuál es el precio de su servicio? Si tiene más de una línea, especifique los precios de cada una de ellas.

### **3.5.7. PROMOCIÓN**

En este apartado va a definir cuál va a ser su política de promoción. Lo que tiene que hacer es: Definir los medios o instrumentos que utilizará para dar a conocer su empresa y su servicio y valorar el costo de estas acciones para poder responder a la pregunta:

- ¿Qué medios o instrumentos utilizará para darse a conocer?

Tener bien definido este aspecto es de gran importancia para que su empresa pueda conseguir los objetivos fijados en las previsiones de ventas.

### **3.5.8. PREVISIONES DE VENTAS**

En esta área vamos a explicar cuánto calcula que va a vender y en qué se basa para hacer ese cálculo. Numéricamente, estas previsiones las debe incorporar en el área económico-financiera, pero ahora es el momento de ver el razonamiento utilizado para elaborarlas. Por eso deberá especificar qué ítems utiliza para calcular la capacidad máxima de producción/prestación de servicios de su empresa y el porqué

de unas determinadas previsiones de ventas en un determinado mes y no otras, con base a ese análisis podrá responder:

- ¿Cómo calculo mis previsiones de ventas?

### **3.5.9. PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

En esta área definirá los aspectos relacionados con la producción, la gestión de la calidad, la logística de equipamientos e infraestructura y las medidas de protección en el trabajo.

Estos conocimientos le serán de gran utilidad para determinar aspectos tan importantes en tu negocio como: Definir cómo debe elaborar tu servicio, establecer sistemas de control de la calidad del servicio, planificar qué equipamientos e infraestructura necesita para desarrollar la actividad y calcular su coste, conocer las medidas obligatorias de seguridad e higiene en el trabajo, conocer las medidas de gestión medioambiental.

Debe tener en cuenta que la información que escriba en esta área ha de estar en consonancia con lo que escriba en las otras áreas del Plan de empresa, como la de organización y la económico-financiera.

### **3.5.10. PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

En este apartado va a describir su proceso de prestación de servicios. También debe realizar una primera aproximación a los costos de dicho proceso. La descripción de este proceso es importante porque: Determina la viabilidad técnica de la empresa, hará que el proceso sea más eficiente, será un elemento clave para que su proyecto tenga más posibilidades de éxito.

La descripción de los procesos puede resultar más sencilla si se comienza por contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasos seguirá para prestar su servicio?
- ¿Qué tecnologías (herramientas, ordenadores, maquinaria, etc.) utilizará?

- En caso de tener *stocks*, ¿cómo los gestionará?
- ¿Cuáles son los costos de la prestación del servicio?

### **3.5.11. CALIDAD**

En este apartado va a definir de qué manera realizará el control de la calidad de los servicios que comercializará. Para ello tendrá que tener en cuenta que la calidad de un servicio es la capacidad que tiene para satisfacer las exigencias para las cuales ha sido creado, y que el valor de esta calidad se mide por el grado de satisfacción de las personas que lo adquieren, usan o contratan.

Para obtener información sobre estas cuestiones, deberá realizar encuestas entre sus clientes, establecer comparaciones permanentes con su competencia y pedirá opinión a sus empleados o colaboradores, solo así podrá responder la siguiente pregunta:

- ¿Cómo piensa realizar el control de calidad?

### **3.5.12. EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA**

En este apartado va a especificar los equipos e infraestructuras necesarios para poner en marcha la empresa. La relación de los equipos y la infraestructura tendrán que coincidir necesariamente con las inversiones materiales del plan de inversiones del área económico-financiera, entonces debemos contestar:

- ¿Qué necesita para poner en marcha su empresa? ¿Cuánto le va a costar?

### **3.5.13. SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y MEDIO AMBIENTE**

En esta sección tendrá que determinar qué tipo de medidas son necesarias adoptar, en la actividad que va a desarrollar, respecto a la seguridad, higiene y medio ambiente. Tendrá que consultar normativas sobre prevención de riesgos laborales relacionada con su actividad y normativa sobre medio ambiente y residuos (en caso de que existieran).

- ¿Hay alguna normativa de prevención de riesgos laborales aplicable a su empresa? En caso afirmativo, explique cuál es.
- En caso de que no haya ninguna normativa al respecto, ¿qué cree que se debería hacer para prevenir riesgos de lesiones y enfermedades derivadas del trabajo?
- ¿Hay alguna normativa ambiental aplicable a su actividad? Explique cuál es.
- ¿Es contaminante el servicio que quiere ofrecer? ¿Y los residuos que se generan con su actividad? Si es así, ¿qué medidas piensa tomar para evitar dañar el medio ambiente?

### **3.5.14. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

A lo largo de esta área, va a definir cómo se va a organizar la empresa. Además es interesante que fije los objetivos que cree que puede asumir el negocio a lo largo de los tres primeros años.

En la primera parte de esta área, determinará: Qué objetivos cree que puede asumir la empresa, cómo evaluar los resultados de estos objetivos, cómo puede influir el entorno exterior en la evolución del proyecto, cómo puede usted influir en la evolución del proyecto.

Estas decisiones le serán de gran utilidad para determinar aspectos tan importantes en su negocio como: Analizar sus necesidades de personal, es decir, si va a ser capaz de realizar todo el trabajo usted solo o con el equipo con el que cuenta, determinar su sueldo y el de sus colaboradores, en caso de que los tenga, pensar en la formación que necesita para llevar adelante el negocio.

Debe tener en cuenta que la planificación de la organización ha de estar en consonancia con otras áreas de la actividad empresarial, como el capital con el que cuenta la empresa, la situación del mercado y de la competencia, etc.

### **3.5.15. PLANIFICACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN**

En este apartado va a planificar el desarrollo futuro de su empresa. Esta planificación le servirá para realizar unas previsiones que le ayudarán a detectar y corregir las desviaciones que se produzcan en el devenir de su negocio, fijará sus objetivos a corto, medio y largo plazo, les pondrá una fecha de realización, determinará los criterios para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos, diseñará un sistema de información que le permitirá conocer en cada momento el funcionamiento de su negocio.

Para cumplir con estos objetivos, utilizará los datos que ha escrito en las áreas de marketing, producción y organización. Puede hacerlo en base a las siguientes preguntas:

- ¿En cuánto tiempo piensa conseguir sus previsiones de ventas?
- A partir de esta previsión de ventas, establezca los objetivos y temporalizarían del proceso de producción y/o prestación del servicio.
- Ahora, determine cuántas personas necesita incorporar y cuándo.
- Finalmente, calcule las inversiones que deberá hacer.
- ¿Cómo va a comprobar que está cumpliendo sus previsiones iniciales?

### **3.5.16. ORGANIZACIÓN**

En este apartado, se definirá la manera en la que organizará el trabajo, tanto si lo hace usted mismo como si cuenta con un equipo de trabajo que te respalde, Pensará en sus necesidades de personal, pensará en cómo debe organizar el trabajo: cómo se distribuyen las diferentes funciones entre las personas que componen su equipo, si lo considera necesario, podrá diseñar también el organigrama de su empresa.

Todo esto será de gran utilidad cuando ponga su empresa en marcha, ya que, creando automatismos y fijando plazos, se obligará a trabajar en todos los ámbitos y aspectos del negocio sin dejar ninguno suelto o abandonado, así que a continuación, conteste:

- ¿Con qué equipo cuenta? ¿Tiene previsto contratar a alguien? ¿En qué momento?
- ¿Cómo va a organizar el trabajo? Explique cómo se van a distribuir el trabajo entre los diferentes miembros del equipo (emprendedores y personal contratado).

### **3.5.17. GESTIÓN DE PERSONAL**

En esta sección debe definir la manera en la que gestionará el personal a su cargo y se plantee los temas que afectarán a las personas que contrate y que trabajen con usted, analizará los temas a tener en cuenta para realizar un buen proceso de selección, hablará de los conocimientos necesarios para su empresa y la forma de adquirirlos, hará un análisis de los conceptos retributivos: de la manera en que va a cobrar su equipo de trabajo y usted.

Lo que defina en esta sección será de gran utilidad más adelante, cuando llegue al área jurídico-fiscal y le ayudará, también, a rellenar la parte de números, del área económico-financiera, así que es importante que nos respondamos:

- ¿Tendrá que contratar a alguien? Si es así, describa cómo hará el procedimiento de selección
- ¿Qué formación va a necesitar su gente y usted para mejorar el negocio?
- ¿Cuánto cobrará? ¿De qué manera?
- ¿Cuánto cobrarán sus trabajadores?

### **3.5.18. JURÍDICO-FISCAL**

Esta área hace referencia a los aspectos legales que le afectarán en el momento de constituir legalmente tu empresa y en el transcurso de su actividad diaria. En primer lugar, es muy importante que tenga en cuenta las diferentes posibilidades legales existentes a la hora de escoger la forma jurídica más adecuada para su empresa (¿creará una sociedad limitada, una cooperativa, será un empresario individual?).

Una vez que haya elegido la forma jurídica, deberá averiguar los trámites necesarios para la puesta en marcha y sus costes. En el caso de que necesite local, deberá averiguar los trámites y costes de apertura del local, también tendrá que analizar los aspectos fiscales de su empresa, es decir, los impuestos estatales que deberá pagar y finalmente, deberá considerar la posibilidad (o necesidad) de proteger sus marcas y patentes.

Lo primero que debe hacer en esta área del Plan de empresa será explicar qué forma jurídica ha escogido para su empresa y explicar el porqué de esta elección.

Para ello deberá analizar las ventajas e inconvenientes de cada modelo y encontrar el que mejor se adapte a sus necesidades y características.

Una vez que haya escogido una forma jurídica determinada, deberá averiguar los pasos necesarios para legalizarla. Encontrará información detallada sobre los pasos a seguir durante el proceso de creación de la empresa. Finalmente, es importante que tenga en cuenta que la legalización de una empresa cuesta dinero, y que calcule cuál será el costo de constitución de su empresa. Esta información le será imprescindible a la hora de realizar su plan de inversiones en el área económico-financiera. Entonces es necesario que para continuar con el plan de negocios contestemos las siguientes preguntas:

- ¿Qué forma jurídica ha escogido?
- ¿Qué pasos seguirá para la tramitación de la forma jurídica? ¿Y para darla de alta?
- ¿Cuál es el costo de tramitación de la forma jurídica?

### **3.5.19. ASPECTOS LABORALES**

Ahora debe indicar a qué régimen de seguridad social se acogerá cada una de las personas que configuran el equipo promotor. También deberá explicar el porqué de esta elección. La información introducida en este apartado le ayudará a cuantificar en el área económico-financiera el costo final que tiene la opción elegida.

- ¿Qué régimen de seguridad social tendrán sus socios y usted? ¿Régimen general o régimen especial de los trabajadores autónomos?
- ¿Qué tipo de contrato de trabajo piensa utilizar? ¿Por qué cree que es la mejor opción?

El punto de partida será el área de organización del Plan de empresa, ya que es donde ha definido si necesita contratar a alguien, su perfil e incluso cuál será su sueldo.

Ahora toca centrarse en el tipo de relación laboral que se establecerá con los posibles trabajadores de su nuevo negocio. Los datos económicos los introducirá en el área económico-financiera.

### **3.5.20. OBLIGACIONES FISCALES**

En este apartado tiene que explicar todas y cada una de las diferentes obligaciones fiscales que incidirán en la actividad de su empresa. Es muy importante que haga una relación exhaustiva de todos los tributos que ha de pagar y la modalidad concreta por la que tributará en cada una de ellas. Saber cuánto dinero tiene que pagar le permitirá planificar mejor la puesta en marcha de su empresa, y le puede evitar posteriores sorpresas desagradables.

Por eso, al describir los tributos a que deberá hacer frente, no se limite sólo a hacer una lista; es importante que razone los motivos de la elección y vaya determinando los criterios que le permitirán calcular su costo en el área económico-financiera, donde deberá incluir todos los datos económicos. Es momento de contestar:

- ¿Qué impuestos tiene que pagar?

### **3.5.21. PERMISOS, LICENCIAS Y DOCUMENTACIÓN OFICIAL**

A continuación, deberá analizar cuál es la documentación oficial que necesitas para establecer y abrir tu negocio. Para redactar este apartado, tendrá que averiguar qué permisos y licencias necesita para iniciar su empresa. Piense que puede necesitar

diferentes tipos de permisos, bien sean de apertura de local y/o establecimiento al público, bien por manipular alimentos, productos químicos o peligrosos, etc.

Responda:

- ¿Qué permisos y licencias necesita para el desarrollo de su actividad?
- ¿Qué documentación oficial necesita para desarrollar su actividad?
- ¿Necesita contratar algún tipo de seguro?

### **3.5.22. PATENTES, MARCAS Y OTROS TIPOS DE REGISTROS**

En este apartado especificará si tiene pensado registrar algún elemento de su empresa, como su nombre comercial, el producto, la marca del producto, etc., para ello es necesario que se responda:

- ¿Ha pensado en proteger legalmente su producto o actividad? En ese caso, calcule cuánto le va a costar.
- ¿Va a crear su página web? ¿Cómo la va a proteger? ¿Cuánto le va a costar?

### **3.5.23. ECONÓMICO-FINANCIERA**

Es el área más importante porque en ella podrá evaluar la viabilidad económica de su proyecto. Esta área sirve para cuantificar, ordenar y evaluar todas las decisiones y variables que ha ido definiendo a lo largo de todo el plan de empresa.

Todos los datos ya los ha trabajado en los apartados anteriores, así que esto supondrá un repaso para ver que no se ha olvidado nada. Una vez introducidos todos los datos, podrá imprimir la información correspondiente a esta área y analizar la viabilidad de su negocio.

En este apartado va a elaborar:

- 1 El Plan de inversiones y el Plan de financiación, que indican la cuantificación de

las inversiones y los gastos necesarios para iniciar la actividad de la empresa desglosado por conceptos (gastos de constitución, maquinaria, existencias, provisión de fondos, etc.), y cuantificación de los recursos utilizados para cubrir las inversiones iniciales (aportaciones de los socios, préstamos, etc.).

- 2 Estado de resultados, que es el resumen de todos los ingresos y los gastos de la empresa durante un ejercicio para conocer el resultado obtenido por la empresa.
- 3 El Plan de tesorería que constituye el registro de las previsiones de cobros y pagos de una empresa para poder prever los posibles déficits o superávits de tesorería (cuando no hay dinero en la empresa o cuando sí hay).
- 4 El Balance de situación, que es el resumen de la situación patrimonial de la empresa, es decir, bienes, derechos, recursos propios y deudas.
- 5 Cálculo del punto de equilibrio, que indica el volumen mínimo de ventas que permite cubrir todos los costes fijos.
- 6 Análisis básico, que consiste en el análisis de los principales valores obtenidos de los estados económico-financieros.
- 7 Ratios, que representan los cocientes entre dos valores de los estados económico-financieros de una empresa de manera que proporcione una información significativa para el diagnóstico de dicha empresa.

#### **3.5.24. SISTEMA DE COBROS Y PAGOS**

Independientemente del volumen de inversión inicial y de la posibilidad de su financiación, el tráfico comercial generará para la empresa unos cobros y unos pagos cuya temporalidad deberá gestionar de forma efectiva. Sus clientes pueden pagar de varias maneras. Aquí tendrá la posibilidad de estimar el porcentaje de los cobros que va a recibir con tarjeta de crédito y de calcular el costo que ello le supondrá (como sabrá, los bancos le van a cobrar una comisión por cobrar con tarjeta de crédito). Ahora es necesario responder:

- ¿Qué sistema va a utilizar para cobrar a sus clientes?
- ¿Qué sistema va a utilizar para pagar a sus proveedores?

### 3.5.25. RESUMEN DE LOS DATOS ECONÓMICOS MÁS RELEVANTES

Lo último que queda por hacer es **resumir los datos económicos más importantes de su empresa**. Se trata de que reúna toda aquella información que a un posible socio o inversor le interesará tener sobre su negocio.

Para hacerlo tiene que coger los resultados de la información resultante del plan económico-financiero y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la inversión inicial?
- ¿Qué parte se financiará con sus propios recursos?
- ¿Qué parte se financiará con otros recursos (préstamos, créditos, *leasing*, etc.)?
- ¿Qué previsión de ingresos tiene para el primer año?
- ¿Qué previsión de ingresos tiene para el segundo año?
- ¿Qué previsión de ingresos tiene para el tercer año?
- ¿Qué previsión de beneficios o pérdidas tiene para el primer año?
- ¿Qué previsión de beneficios o pérdidas tiene para el segundo año?
- ¿Qué previsión de beneficios o pérdidas tiene para el tercer año?
- ¿Con qué cifra de negocios se llega al punto de equilibrio?
- ¿Cuánto tiempo calcula que va a tardar en recuperar la inversión (en años)?

### 3.5.26. VALORACIÓN

Finalmente para ello es necesario que contestemos las siguientes preguntas:

- ¿Por qué cree que su negocio puede tener éxito? Destaque los aspectos más positivos de su plan de empresa.
- ¿Cuáles son los puntos débiles de su proyecto? ¿Qué medidas va a tomar para superarlos?
- ¿Cuáles son las oportunidades externas que pueden surgirle a su proyecto?
- ¿Cuáles cree que son las amenazas externas para su proyecto?
- ¿Cómo reforzará los puntos fuertes? ¿Cómo evitará los puntos débiles? ¿Cómo aprovechará las oportunidades? ¿Cómo actuará frente a las amenazas?

En esta última área debe hacer la valoración de su proyecto empresarial. Este trabajo es fundamental, ya que de lo que se trata es de preparar argumentos para vender su proyecto a la hora de: Presentarlo al banco al ir a buscar financiación, Captar posibles socios para su negocio, convencer a buenos profesionales del sector para que vengan a trabajar con usted, conseguir que sus proveedores confíen en usted y en la solvencia de su empresa.

### **3.6. PERSONAL NECESARIO O CAPITAL HUMANO**

Entre las personas que pertenecen a la Asociación “Umbral” se encuentran un gran grupo de profesionales jóvenes y otros que se encuentran cursando los últimos años de educación superior en diferentes áreas, los mismos que han comprometido su apoyo constante a las diferentes actividades que se planifiquen, motivados por el deseo de que el Centro Juvenil siga desarrollando actividades a favor de la comunidad y ayudando a jóvenes como ellos a desarrollar valores y liderazgo.

Tomando en cuenta que el capital humano es uno de los puntos más fuertes que tiene una empresa, de inicio escogeremos tres personas que serán contratadas en relación de dependencia, los mismos que además de remuneración mensual, como lo han hecho hasta ahora, recibirán todos los beneficios provistos por la ley, cabe recalcar que los sueldos y salarios que reciban por sus servicios irán aumentando conforme sus responsabilidades y los ingresos que se generen por dichas actividades, crezca. En virtud de ello se ha elaborado un Organigrama que corresponde a la Estructura ideal del Centro Juvenil.

**FIGURA Nro. 3.3.**  
**Organigrama Estructural del Centro Juvenil.**



**Fuente:** Archivo  
**Elaborado por:** José Luis Guevara  
**Año:** 2010

El Centro Juvenil tendrá un Organigrama Estructural encabezado por el Directorio de la Asociación de Jóvenes “Umbral”, el mismo que estará representado por su Presidente, bajo el cual estará un Coordinador responsable de las diferentes aéreas, el cual contara con el apoyo de un Asistente y un Auxiliar de Servicios.

**FUNCIONES DE PERSONAL DEL CENTRO JUVENIL**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>PRESIDENTE</b>	1. Representar Legalmente al Centro Juvenil 2. Supervisar las actividades y el manejo de los fondos que se generen dentro del Centro Juvenil. 3. Entregar informes de actividades y de manejo de fondos en reuniones del directorio de la Asociación.

<b>COORDINADOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar informes mensuales de las actividades desarrolladas en el Centro Juvenil.</li> <li>2. Entregar informes mensuales del manejo económico de los fondos.</li> <li>3. Presidir reuniones quincenales de evaluación con el personal administrativo y de capacitación del Centro Juvenil.</li> <li>4. Evaluar el desempeño mensual de cada una de las áreas.</li> <li>5. Supervisar las actividades publicitarias y de difusión.</li> <li>6. Realizar planificaciones de trabajo mensual.</li> <li>7. Recibir y mantener un control sobre los pagos que se realicen</li> <li>8. Encargarse del pago de remuneraciones a personal en relación de dependencia y a capacitadores por horas del Centro Juvenil.</li> <li>9. Supervisar la correcta utilización de Instalaciones e implementos del Centro.</li> <li>10. Cumplir con las tareas a favor del desarrollo del Centro Juvenil, solicitadas por los miembros del directorio.</li> </ol>
<b>ASISTENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar un control de los horarios de las actividades que se desarrollan dentro del Centro Juvenil.</li> <li>2. Realizar material publicitario sobre las actividades que se realizan en el Centro.</li> <li>3. Llevar un control sobre los materiales que se manejan a Diario para las diferentes actividades que se cumplen dentro del Centro Juvenil.</li> <li>4. Brindar la asistencia que soliciten los capacitadores que asisten al Centro.</li> <li>5. Entregar informes semanales sobre el cumplimiento de horarios y actividades planificadas al coordinador.</li> <li>6. Llevar un control de asistencias y de pagos de las personas que utilizan los servicios del Centro.</li> </ol>
<b>AUXILIAR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar actividades de limpieza del Centro Juvenil.</li> <li>2. Apoyar al personal administrativo y de capacitación en lo que le sea posible.</li> <li>3. Colaborar con la logística de cada una de las actividades que se realicen en el Centro.</li> </ol>

**Fuente:** Archivo

**Elaborado por:** José Luis Guevara

**Año :** 2010

### **3.7 PROCESO DE INCUBACIÓN**

Una incubadora de negocios facilita la inserción de las empresas que están en las primeras etapas de funcionamiento para que así sobrevivan el primer año. De acuerdo a un concepto de una incubadora mexicana:

“Los procesos de incubación surgen de la constatación que un porcentaje muy significativo de proyectos (sobre el 90%) no sobrevive a su primer año de vida. Si bien hay varias razones que explican este porcentaje, hay consenso en que la principal razón es la carencia de experiencia de los emprendedores en la creación de nuevos negocios”

#### **3.7.1 PRE INCUBACIÓN**

“Es la etapa en la que se busca al emprendedor, identificando sus cualidades y apoyando el desarrollo de sus habilidades y talentos, a través de capacitación en temas de gestión que lo ayudarán a elaborar su plan de negocios y así crear su empresa”.<sup>45</sup>

En el presente caso, el Centro Juvenil, respaldado en la Asociación de Jóvenes de Solanda “Umbral”, cuyos estatutos están reconocidos legalmente, mediante decreto 0042, del Ministerio de Bienestar social, conformará un Comité de Selección, el cual será el que decida si se acepta a una empresa o proyecto en la Incubadora, luego de analizar el proyecto, se evaluará el potencial de la idea de negocio y las habilidades gerenciales y emprendedoras del equipo de gestión

El proceso de pre incubación consiste en la capacitación adecuada de los futuros emprendedores, con conocimientos respecto al estudio del tipo de negocio a implementar, es decir, que antes de emprender tengan una idea muy clara de la actividad a desarrollar, considerando posibilidades de oferta y demanda, comportamiento de la competencia, factores del entorno, etc.

---

<sup>41</sup> INICTEL-UNI, Área de transferencia Tecnológica, Universidad nacional de Ingeniería, Perú

En esta etapa es importante la capacitación y motivación de los futuros emprendedores, por lo que de acuerdo a la tabla 3.2. –Cursos para emprendedores-, se iniciará con la generación de ideas para el negocio a implementarse, la elaboración del plan empresarial que incluye el estudio técnico, el estudio de mercado antes de pasar a conocer el marco legal, manejo de impuestos, atención al cliente y ventas, contabilidad y proyección financiera. Finalizada la capacitación, se realizarán talleres con la finalidad de evaluar la asimilación de conocimientos y motivar a los participantes.

Una vez que los responsables de cada proyecto, tengan la suficiente capacitación entonces deberán elaborar y presentar por escrito, un plan de negocios por su cuenta, el mismo que será evaluado y corregido si es el caso, por parte de los miembros del Centro Juvenil, para posteriormente aceptar el proyecto y proceder a la incubación del mismo, lo que significa haber cumplido el primer paso de tres, del desarrollo del negocio.

### **3.7.2 INCUBACIÓN**

Esta etapa se inicia con la constitución de la empresa incubada, y que continúa con el acompañamiento del desarrollo de la empresa mediante capacitación, asesoría de desarrollo y ejecución del plan de negocios.

De acuerdo a los investigadores en el tema, el proceso de incubación se lo hará en un periodo mínimo de seis meses y un máximo de un año. Será guiado por un tutor empresarial que actuara como contraparte del proyecto, dando especial importancia al desarrollo de plan de negocios, su ejecución y las fuentes de financiamiento. Dicho tutor monitoreara el desarrollo del proyecto para sugerir acciones que mejoren las posibilidades de éxito, pero es el equipo de gestión el que evaluara estas sugerencias para implementarlas o no. El tutor coordinara el acceso a la red de profesionales, asesores y financistas que se relacionen con la incubadora y sean de utilidad para el desarrollo del proyecto.

Aquí es donde el Centro Juvenil apoya al desarrollo del proyecto, proporcionándose apoyo interno o externo dependiendo de la necesidad existente , es decir, que si se

trata de un apoyo interno, se proveerá de un espacio o cubículo, donde se colocará un escritorio, una extensión telefónica y de ser posible un computador con facilidades, para acceder a todas las posibilidades de nuevas tecnologías de Información y Comunicación- NTICS- para lo cual se contará con programas informáticos, para levantamiento de texto, hojas de cálculo, diseño gráfico y facilidades de internet, con la finalidad de bajar y subir información, lo que permitirá un mayor agilidad al desarrollo del proyecto. De igual forma se auspiciará la incubación de empresas que por circunstancias operativas, estén establecidas fuera del Centro Juvenil, recibiendo iguales beneficios en lo correspondiente a Capacitación y asesoramiento empresarial por parte de expertos seleccionados para estos menesteres.

Este proceso de incubación durará como máximo un año, y cada tres meses se elaborará un informe de los avances de cada proyecto para finalmente al cabo del cuarto trimestre dar por terminado el proceso de incubación, luego de lo cual la administración del negocio, deberá ser realizada exteriormente, es decir en un espacio diferente fuera del Centro Juvenil.

- Durante este proceso de incubación se recalcará en el proceso a realizarse y la secuencia de actividades a realizarse de acuerdo al siguiente orden:
- Partiendo de que el Plan de negocios fue revisado y rectificado si fue del caso, se procederá a realizarse todos los trámites legales necesarios.
- Verificar que todos los equipos o elementos a utilizarse en la elaboración de los productos se encuentren listos.
- Iniciar el proceso de conseguir clientes, implementando el plan de marketing elaborado previamente.
- Efectuar las ventas cumpliendo con los requisitos de facturación y declaraciones correspondientes.
- Realizar acercamientos post- ventas.
- Presentar informes del movimiento financiero en forma mensual.
- Actualizarse en la capacitación disponible por parte del Centro.

### **3.7.3. POST INCUBACIÓN**

Es una etapa de relación comercial e Inter-organizacional entre la empresa incubada y la Incubadora, que busca compartir experiencias, logros y éxitos mutuos para beneficio de ambos.

Este período significa que el proyecto incubado, a pesar de funcionar administrativamente independiente, aún cuenta con el respaldo del Centro Juvenil, pero a manera de asesoramiento externo, ocasional pero con un plan de capacitación permanente con temas como:

- Marketing
- Tecnologías de la Información y Comunicación
- Actualizaciones legales
- Actualizaciones tributarias
- Motivación empresarial

El tiempo de duración del período de post incubación no está definido, y debido a la característica del mismo, depende más bien de los responsables o administradores del proyecto que del mismo Centro Juvenil, ya que si se considera la capacitación permanente, el asesoramiento constante y la confianza brindada durante todo el tiempo, se estima que la relación del Centro con la empresa incubada será más bien de tipo social.

En este periodo es importante el compromiso que adquiera la empresa de informar periódicamente al Centro, respecto a la situación o desarrollo del proyecto, con la finalidad de ratificar o corregir las actividades con otras empresas que se encuentran en procesos iniciales.

Aparte de asesorar a emprendedores el Centro Juvenil proveerá facilidades para:

- Fomentar el emprendimiento a nivel de ideas, productos y/o servicios.
- Fomentar la creación en todos los niveles que acudan a su local.

- Realizar una función coordinadora entre el sector científico y empresarial, para aplicar los conocimientos en beneficio de la sociedad.
- Promover la creación de empresas que aprovechen las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación- NTICS.

### **3.8. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS INCUBADOS**

Entre las fuentes de financiamiento para los proyectos incubados existen tres posibilidades:

- a. Autofinanciamiento
- b. Créditos por parte de Instituciones de gobierno
- c. Requerimiento de Créditos a instituciones privadas no gubernamentales (ONGS)
- d. Gestión crediticia ante instituciones Bancarias

#### **AUTOFINANCIAMIENTO**

Se refiere a recursos propios que han sido ahorrados, o como en el caso del Centro Juvenil por contribuciones voluntarias de sus fundadores. Dentro de los recursos propios constan como aportes un computador, o una mesa, un teléfono, etc.

Igualmente y desde el inicio de las actividades del Centro se han estado realizando diferentes actividades en beneficio de los jóvenes a cambio de contribuciones o cuotas de parte de los beneficiarios, ese espíritu de autogestión se siembra en el futuro emprendedor que observa, los esfuerzos en su beneficio, lo cual siembra un concepto claro de lo que significa el inicio de cualquier microempresa y la necesidad de un capital inicial.

**Pago anticipado de clientes.** Una vez que la microempresa este en funcionamiento es necesario considerar posibilidades de financiamiento como pago anticipado de clientes o el denominado sistema trabajo sobre pedido, servicios de consultoría, etc.

**Crédito de proveedores.** Otra forma de financiarse es mediante el crédito por parte de los proveedores, lo cual es posible cancelar una vez realizadas las ventas. Por ello es importante cumplir con los compromisos de pago convenidos, para de esta manera tener la posibilidad de continuar con la línea de crédito abierta y con oportunidad para incrementarse los montos futuros.

**Alianza con otras empresas.** Es una de las técnicas de mayor creatividad y se trata de compartir los costos con otra empresa, ya sea compartiendo el local, si se trata de utilizar una oficina, los servicios de una recepcionista o un mensajero, una línea telefónica, pago de servicio de internet, etc.

## CRÉDITOS POR PARTE DE INSTITUCIONES DE GOBIERNO

### Banco Nacional de Fomento

<b>Tabla 3.4. Crédito Sectores Pequeña Industria</b>		
<b>Destino: Sectores Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio</b>	<b>Plazo</b>	<b>Periodo de Gracia</b>
Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales	Hasta 3 años	Sin periodo de gracia
Compra de insumos inherentes a la presentación de un servicio claramente definido	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Capital de trabajo para cubrir los costos directos de operación	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extranjera destinados para la reventa en forma legal. (mercadería).	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
* Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas industriales nuevas	Hasta 7 años	Hasta 1 año
Compra de muebles, encerres, menaje para la utilización en la actividad	Hasta 3 años	Sin periodo de gracia
Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructuras, adecuaciones e instalaciones nuevas o usadas	Hasta 10 años	Hasta 2 años

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento

**Elaborado por:** José Luis Guevara

**Año:** 2010

## **Requisitos:**

- Persona Natural o Jurídica con calificación A, B o C en el BNF si el monto del préstamo es hasta \$50.000; a partir de \$50.001 con calificación A o B en el BNF.
- Solicitud de Crédito.
- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del Deudor, Cónyuge y Garante según el caso.
- Copia de R.U.C. o R.I.S.E.
- Declaración al S.R.I.
- Estado de Situación Financiera personal o copia del Balance presentado a la Superintendencia de Compañías del último año
- Proformas casas comerciales y/o proveedores de los bienes a invertirse con el crédito.
- Cuenta Corriente o Libreta de Ahorros activa del BNF.
- Garantía prendaria y/o hipotecaria no inferior al 120% del valor del préstamo
- Préstamos sobre los \$100.000 Estudio de Factibilidad de la actividad productiva a desarrollar con el préstamo
- Para préstamos con garantía hipotecaria, Certificado del Registrador de la Propiedad, copia de la Escritura de Propiedad del Bien, copia del pago del impuesto predial del año en curso.
- Referencias Bancarias
- Copia de planilla de Servicios Básicos; luz, agua o teléfono.

## **CFN - Crédito segundo piso-**

### **a. Colocaciones efectuadas**

La gestión crediticia de la Corporación Financiera Nacional mediante el mecanismo de Segundo Piso para el período enero - diciembre 2008 se cristalizó en otorgar financiamiento a un total de 8,372 beneficiarios finales, de los cuales 7,257 son microempresarios, 275 pequeñas empresas, 26 medianas y grandes empresas y 814

soluciones habitacionales, con un total de recursos transferidos de USD 91.7 millones, cumpliéndose el 76.4% de la meta establecida para el año 2008.

Las tasas de interés al beneficiario final en el segmento de microempresa con fondos de la CFN, muestran un promedio del 20% anual, costo del dinero sustancialmente menor al máximo permitido por el Banco Central del Ecuador que corresponde al 33.9%. Esta reducción se ha dado gracias a una política de limitar la tasa para este segmento al promedio del sistema, lo que obliga a las IFI a reducir el costo del dinero.

“En cuanto a las tasas para los segmentos de pequeña, mediana, gran empresa y vivienda fluctúan en promedio entre el 10.8% y 11.2%, mientras que las tasas referenciales del Banco Central del Ecuador para el mismo segmento, fluctúan entre el 11.33% y 11.83%”.<sup>46</sup>

### **Línea de Crédito Multisectorial Productivo**

#### ***Destino***

- Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción.
- Capital de Trabajo: excluyendo gastos no operativos
- Asistencia técnica
- Construcción proyectos habitacionales

#### ***Beneficiario***

- Persona Natural o jurídica privada, o mixta legalmente establecida en el país.

#### ***Monto***

- Máximo USD 1 millón

#### ***Plazo***

- Activo fijo: 10 años
- Capital de trabajo: 3 años
- Asistencia técnica: 1 año

---

<sup>46</sup> Consulta de internet: [www.cfn.fin.ec/ijavascript](http://www.cfn.fin.ec/ijavascript); CFN. Crédito segundo piso.

### ***Tasa***

- Reajutable cada 90 días en base a la TPR

### ***Amortización***

- A 30, 90 y 180 días

### ***Garantías***

- Negociadas entre la IFI y el BF, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

## **MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL**

Este Ministerio impulsa un Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores, con el apoyo de gobiernos locales y la participación de universidades, agencias de desarrollo empresarial y otras entidades.

Este Programa se denomina “Socio jóvenes - Socio empresa”<sup>47</sup> y el objetivo del programa es generar oportunidades de trabajo digno para jóvenes a través del:

- Diseño de nuevos esquemas de financiamiento para iniciar nuevos proyectos productivos o para fortalecer las actividades existentes.
- Del desarrollo constante de conocimientos y competencias en jóvenes en base a capacitación y asistencia técnica, brindada por organismos aliados como: Gobiernos Locales, Agencias de Desarrollo Empresarial, Universidades y Ong`s.
- Y la permanente búsqueda de herramienta que motiven a los jóvenes para que creen sus propias iniciativas empresariales, que se convertirán en fuente de generación de ingresos y plazas de trabajo.

Dicho programa tiene como Componentes a las siguientes actividades:

---

<sup>47</sup> Consulta de internet: <http://www.infoinclusion.gov.ec>, *Programa de apoyo a jóvenes emprendedores*.

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Financiamiento

### **Mecanismos de Financiamiento**

- **Programa Nacional de finanzas populares, emprendimiento y economía solidaria.-** Mediante entidades financieras y el Banco Nacional de Fomento (BNF), ofrecerán una nueva línea de crédito para jóvenes que cuentan con un plan de negocios abalado por los organismos aliados del MCDS. El crédito será de un monto de USD 8.500.
- **Socio empresa.-** Socio Empresa es un programa que permitirá a los emprendedores que cuenten con un proyecto innovador, rentable y amigable con el medio ambiente, y que requieren de financiamiento, acceder a capital a través del Programa de Participación Accionaria, de la Corporación Financiera Nacional.<sup>48</sup>
- ✓ **Requerimiento de Créditos a instituciones privadas no gubernamentales (ONGS)**

### **Fundación ESQUEL- CODEMIC-**

**Corporación Codemic** es una corporación civil privada y sin fines de lucro creada por Fundación Esquel para convertirse en su brazo gestor para formular y ejecutar proyectos que fortalezcan las operaciones de las micro y pequeñas empresas del Ecuador.

Sus líneas de acción son: Servicios Financieros y Servicios de Gestión Empresarial.

---

<sup>48</sup> Idem

## **Servicios Financieros:**

Codemic canaliza y administra los recursos para crédito provenientes de los proyectos de Esquel a través de dos mecanismos:

1. Crédito a Instituciones Crediticias Intermediarias (ICI's)
2. Crédito directo al sector microempresarial.

**Crédito directo al sector microempresarial:** “En Esquel y Codemic le apostamos a la formación y apoyo a los emprendedores por lo tanto uno de nuestros productos de crédito lo hemos dedicado a este sector”.<sup>49</sup>

## **Servicios de Gestión Empresarial**

Estos servicios son ofrecidos a nivel nacional y responden a las necesidades de:

1. Instituciones Crediticias Intermediarias
2. Organizaciones de base
3. Microempresarios
4. Emprendedores
5. Instituciones del Sector Público
6. Instituciones del Sector Privado
7. ONG's, etc.

La oferta incluye procesos de capacitación y formación además de consultorías en las siguientes áreas:

## **Proceso de formación y capacitación:**

- Diseño de Programas de Microfinanzas.
- Programas de Fortalecimiento Institucional (Fundaciones, Cooperativas, etc.).
- Administración microempresarial

---

<sup>49</sup> ESQUEL, Codemic. Tomado de: <http://www.esquel.org.ec/?til=codemic>

- Contabilidad y Costos
- Mercadeo para microempresas
- Proceso Técnico de Ventas
- Atención y Calidad en el Servicio al Cliente
- Plan de Negocios
- Elaboración de Proyectos de Inversión
- Presupuesto familiar y uso de recursos
- Emprendimiento
- Liderazgo

## **GESTIÓN CREDITICIA ANTE INSTITUCIONES BANCARIAS**

A continuación se presentan ejemplos de Instituciones Bancarias con diferente filosofía al otorgar préstamos para microempresas:

### **FINCA S.A. Ecuador**

#### **Crédito individual**

Inicialmente con este crédito se beneficiaron los clientes que han crecido con el apoyo de FINCA a través de la metodología de Banca Comunal o Grupos en Desarrollo. “Actualmente se está otorgando a clientes potenciales, que son microempresarios que tienen la necesidad de conseguir mayor capital de trabajo y comprar activos fijos para su negocio. El valor mínimo del préstamo es de US\$1.000 y máximo US\$10.000, el plazo de acuerdo al destino del crédito puede ser desde los 6 meses hasta 18 meses”.<sup>50</sup>

#### **Beneficios**

- No necesita ser cliente.
- Forma de pago de acuerdo a la rotación de capital del negocio
- Montos crecientes.

---

<sup>50</sup> Finca Ecuador. Tomado de: <http://www.bancofinca.com/FINCA/CreditoInd.aspx>

- Tasas competitivas.
- Son creados y manejados en las zonas donde viven, los clientes no necesitan visitar las oficinas de Finca
- Condiciones
- Monto Mínimo de crédito US\$ 1000
- Monto Máximo de crédito US\$ 10000
- Tasa 32%

### **Requisitos básicos**

- Debe ser un cliente que ha crecido con el apoyo de los Bancos Comunes o los Grupos de Desarrollo.
- Necesidad de un mayor capital de trabajo para comprar activos fijos para su negocio
- Tener un negocio en funcionamiento al menos 6 meses.
- Recibos de agua o luz del negocio
- Record policial
- Copias de Cédulas de los integrantes y sus cónyuges

### **BANCO PROCREDIT -CRÉDITO PARA PYMES**

#### **Características:**

- \* Préstamos desde 20.000 en adelante
- \* No necesita encaje ni ahorro previo
- \* Garantía prendaria o hipotecaria (en función al monto del préstamo)
- \* Tasa de interés competitiva
- \* Plazos de hasta 3 años para capital de trabajo y de hasta 4 años para activo fijo
- \* Cuotas de pago flexibles, según ingresos
- \* Trámites sencillos y atención personalizada

**Requisitos:**

- \* Ser propietario de un negocio estable
- \* Colaborar con el Oficial de Crédito brindando la información que solicite
- \* Ser emprendedor, responsable y pagar puntualmente sus cuotas para mantener su línea de crédito abierta

**Tipo de producto:** Servicios Financieros

**3.9. ENTIDADES Y ORGANISMOS DE APOYO****MINISTERIO DE TURISMO**

A partir del año 2007 el presente gobierno a través del Ministerio de Turismo ha incursionado en el apoyo a la microempresa con el proyecto “Turismo para todos” el cual está diseñado con objetivos de corto, mediano y largo plazo, planteando combinar la estabilidad macroeconómica con el desarrollo social.

Según las autoridades responsables, el Programa “Turismo para Todos” es una alternativa de desarrollo y una herramienta para la formalización de alto impacto en la generación de empleo, como también en la dinamización del sector turístico en el país.

**Los Objetivos específicos que pretende este Programa son:**

1. Promover la creación y el fortalecimiento de microempresas turísticas competitivas, rentables y generadoras de empleo.
2. Elevar la capacidad técnica y de gestión para mejorar la calidad de los servicios turísticos ofertados por la microempresas, mediante la Capacitación y Asistencia Técnica.
3. Emitir certificados de capacitación para una efectiva operación turística con visión empresarial.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>Apoyo a la Microempresa: Programa turismo para todos. Tomado de. <http://www.turismo.gov.ec/>

### **Las Metas que se quieren alcanzar son:**

1. Elaboración de 4.500 manuales del Emprendedor Turístico (Herramienta para la capacitación integral y elaboración del Plan de Negocios).
2. Elaboración de 500 manuales del Capacitador Turístico (Herramienta esencial para difundir una capacitación estándar y normalizada).
3. Capacitación a 4.500 personas a través de 229 cursos de 128 horas (certificado de suficiencia)
4. Asistencia Técnica para la preparación de 500 proyectos productivos en las etapas de producción y comercialización a microempresas turísticas existentes a través de 229 cursos de 80 horas (entrega del plan de negocios y certificado de suficiencia)
5. Habilitación de 4.500 microempresarios turísticos para el acceso a líneas de crédito productivo del Gobierno Nacional (CFN-BNF).<sup>52</sup>

### ***Grupo objetivo y ámbito territorial:***

El programa está dirigido a los sectores vulnerables y en situación de riesgo, con énfasis en discapacitados, mujeres y jóvenes de las distintas regiones del país.

El programa se ejecutará en todas las regiones del país de manera desconcentrada y descentralizada con participación de todos los actores involucrados en el desarrollo turístico.

Como parte de las estrategias de este Programa se considera, la implementación de programas de capacitación normalizados con una duración aproximada de 4 meses para los nuevos microempresario y de 2 meses y medio para el desarrollo de planes de negocios todo esto acorde a la realidad de la Microempresa Turística del país.

---

<sup>52</sup> Ídem

## **FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO–FUNDES**

De acuerdo a la publicación aparecida en el portal ecuatoriano la Hora, como “mujeres de empresa”, Fundes y la Fundación Interamericana (IAF) llevan adelante el proyecto “Fondos Semilla” para apoyar a los microempresarios de Ecuador y desde Junio del 2008 han sido escogidos 13 emprendedores (de 120 propuestos), de áreas como: panaderías, confecciones de ropa, crianza y venta de animales o de productos agrícolas, entre otros. Dichas microempresas fueron beneficiadas con la entrega de US\$ 50.000.<sup>53</sup>

Según se señala en el artículo en mención, en el criterio de selección pesó el alto contenido social de los proyectos debido a que estos se enfocaron principalmente en solucionar problemas de grupos vulnerables.

“El objetivo principal de este programa es apoyar técnicamente a las Pymes durante los seis primeros meses para fortalecer sus respectivos proyectos, luego de lo cual se realizarán seguimientos trimestrales para monitorear el avance de los proyectos.

## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD**

El Ministerio a través de su Sistema de promoción de información tecnológica y comercial ofrece a los microempresarios la posibilidad de anunciar sin costo en Internet a través de la red TIPS., la Comunidad Latinoamericana de Comercio Electrónico de la PYMES.

La red TIPS surgió como un proyecto del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) en 1984 y contó con el aporte del gobierno de Italia. Han contribuido al desarrollo de la red TIPS los gobiernos de Holanda y de Austria, la Comisión Europea a través de los programas Al Invest y Asia Invest y diferentes organismos que han actuado como contrapartes nacionales<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Fondos semilla para microempresas ecuatorianas. Tomado de:  
<http://www.mujeresdeempresa.com/blog>

<sup>54</sup>TIPS. Tomado de: <http://tips.org.uy/SPA/faq.asp#1>

Los beneficios que se obtienen por pertenecer a esta red son Todo lo que la empresa necesita para hacer negocios a través de Internet: información actualizada, nuevos mercados, Visibilidad, menores costos, más competitividad, seguridad, mayor rapidez y mejor servicio.

Según la información que aparece en el portal TIPS, La RED TIPS le proporciona un completo sistema de capacitación, combinando las más diversas modalidades, capacitación a distancia, cursos presenciales, tutores, salas virtuales de exámenes y todo con atención personalizada y permanente actualización, para el uso de las nuevas tecnologías de la información, Internet y Comercio Electrónico. Se puede acceder al curso gratuito, haga clic en un link disponible en el espacio Preguntas frecuentes.

El servicio para realizar negocios a través de la RED TIPS, es absolutamente gratuito y para ello basta acceder utilizando la interface de la RED TIPS que tiene su propio software, por lo que la navegación en Internet, se la puede realizar con Internet Explorer, Netscape, etc., de tal manera que cualquier persona que sepa utilizar un navegador de Internet está capacitado para navegar en la RED TIPS.

Según lo descrito en el portal, cualquier empresa pequeña o mediana podrá beneficiarse con sus servicios e integrándose a la RED y para acceder necesita llenar un formulario de publicación de ofertas y demandas,

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO**

El estudio económico determina los costos totales en que incurrirá el proyecto; las inversiones que la empresa requerirá son también de análisis en el estudio económico, las cuales son básicamente tres: inversiones en activo fijo (tangible), inversiones en activos diferidos e inversión en capital de trabajo.

“En un estudio financiero se define de dónde provienen los fondos, a dónde van, y cómo son recuperados. Se estudia también los costos y beneficios derivados de todas las fases del proyecto. Asociado al origen y destino de los recursos. Este estudio también ejemplifica las múltiples fuentes y fines de los recursos financieros, en donde no sólo hay que concentrarse en los esquemas que provengan de los inversionistas sino de todos los participantes.”<sup>55</sup>

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

- Mostrar cual es la posibilidad económica – financiera de que el programa de incubación de empresas al implementar en el Centro Juvenil de Solanda sea autosustentable.
- Establecer la fuente de los recursos financieros que se utilizaran en el proyecto, así como también su distribución y su costo.
- Determinar los ingresos y los costos que generará el proyecto para ponerlo en funcionamiento.
- Elaborar cuadros para el análisis financiero y datos adicionales que permitan determinar la viabilidad económica del proyecto.

---

<sup>55</sup> Consulta en Internet, <http://www.monografias.com/trabajos/produccion.shtml>

#### **4.1 INVERSIONES DEL PROYECTO**

Se refiere a la descripción detallada de lo se va a utilizar y su costo para poner en marcha el proyecto; además establece que se quiere hacer, cómo se piensa hacer y se estiman los recursos necesarios para ello y su desembolso en el tiempo.

Para determinar la inversión se tomaron en cuenta necesidades básicas para el equipamiento de las diferentes áreas del proyecto, los costos han sido establecidos en base a las proformas que nos brindan una mejor propuesta en base a calidad y precio.

**CENTRO JUVENIL “UMBRAL”**

**INVERSION INICIAL**

UNID.	CONCEPTO	PRECIO UNIT.	TOTAL	% INVERSIÓN
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>Equipos de Oficina</b>				
1	Proyector	\$ 649	\$ 649	6,83%
1	Televisión	\$ 950	\$ 950	9,99%
1	Central Telefónica	\$ 350	\$ 350	3,68%
5	Teléfonos	\$ 40	\$ 200	2,10%
	<b>Total equipos de oficina</b>		<b>\$ 2.149</b>	22,60%
<b>Equipos de Computación</b>				
				0,00%
4	Computadoras	\$ 700	\$ 2.800	29,45%
1	Laptop	\$ 1.098	\$ 1.098	11,55%
4	Impresoras	\$ 299	\$ 1.196	12,58%
	<b>Total equipos de computación</b>		<b>\$ 5.094</b>	53,58%
<b>Muebles y enseres</b>				
4	Estación de trabajo	\$ 150	\$ 600	6,31%
4	Sillas de escritorio	\$ 75	\$ 300	3,16%
50	Sillas	\$ 10,50	\$ 525	5,52%
1	Mesa de reuniones	\$ 120	\$ 120	1,26%
1	Mesa	\$ 40	\$ 40	0,42%
4	Estanterías	\$ 70	\$ 280	2,94%
	<b>Total muebles y enseres</b>		<b>\$ 1.865</b>	19,62%
<b>Insumos y útiles de oficina</b>				
Varios	Útiles de oficina	\$ 70	\$ 70	0,74%
Varios	Útiles de limpieza	\$ 30	\$ 30	0,32%
	<b>Total insumos y útiles de oficina</b>		<b>\$ 100</b>	1,05%
	<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 9.208</b>	96,84%
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
	<b>Gastos de Constitución</b>		\$ 0	0,00%
	<b>Gastos de Instalación</b>			
	Mobiliario		\$ 200	2,10%
	Otros		\$ 100	1,05%
	<b>Total gastos de instalación</b>		<b>\$ 300</b>	3,16%
	<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>\$ 300</b>	3,16%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9.508</b>	100,00%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** José Luis Guevara

**Año:** 2010

La inversión inicial para poner en marcha el Programa autosustentable de incubación de empresas es de 9508,00 dólares, los mismos que serán financiados mediante una donación que será entregada a la Asociación Umbral por parte de Municipio de Quito para un proyecto a favor de los jóvenes de la comunidad. El presupuesto será entregado como premio al resultar ganadora la candidata que la Asociación presento para la Elección de reina de la Administración Sur.

De acuerdo al cuadro expuesto el gasto de inversión mayor es en equipos de computación con un 58,53%, seguido por equipos de oficina con el 22,60% y posteriormente por muebles y enseres por 19,62%, debido a que se desarrollaran en mayor parte actividades de oficina dentro del Centro Juvenil como: publicidad de talleres y capacitaciones, planificaciones, cronogramas, evaluaciones y reuniones, lo que demanda una mayor inversión en equipos, muebles y enseres.

No han sido considerados gastos de constitución debido a que la Asociación ya se encuentra legalmente constituida bajo acuerdo 043 del Ministerio de Bienestar Social, y los tramites de entrega bajo la figura legal de comodato ya han sido finalizados.

#### **4.2. DEPRECIACIÓN**

**Método de Línea Recta.**-Es el método de depreciación más utilizado y con este se supone que los activos se usan más o menos con la misma intensidad año por año, a lo largo de su vida útil; por tanto, la depreciación periódica debe ser del mismo monto. Este método distribuye el valor histórico ajustado del activo en partes iguales por cada año de uso. Para calcular la depreciación anual basta dividir su valor histórico ajustado entre los años de vida útil.

El cálculo que debe efectuarse es el siguiente:

Valor a depreciar / Vida útil estimada	= Cuota de depreciación
--	-------------------------

## DEPRECIACIÓN

<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>DEP. ANUAL</b>
Equipo de Oficina	\$ 2.149	0%	10	\$ 215
Equipo de Computación	\$ 5.094	0%	3	\$ 1.698
Muebles y enseres	\$ 1.865	0%	10	\$ 187
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>				<b>\$ 2.099</b>

<b>AÑOS</b>	<b>ANUAL</b>	<b>ACUMULADA</b>
2011	\$ 2.099	\$ 2.099
2012	\$ 2.099	\$ 4.199
2013	\$ 2.099	\$ 6.298
2014	\$ 1.913	\$ 8.211
2015	\$ 1.913	\$ 10.124

### 4.3 SERVICIOS

Los servicios que se han venido ofreciendo en el Centro Juvenil en la actualidad son los siguientes:

<b>SERVICIOS</b>
<b>APOYO ACADÉMICO</b>
Deberes Dirigidos
Nivelación académica
<b>TALLERES</b>
Danza
Teatro
Música
<b>EVENTOS</b>
Fiestas Infantiles
<b>OTROS</b>
Cuidado de niños por horas

Los datos de los registros de asistentes entregados por los responsables de cada área, entre jóvenes y público en general durante el tiempo en el que se han desarrollado las actividades anteriormente presentadas, ha permitido estimar un mínimo de asistencia mensual y anual a cada una de las aéreas:

<b>SERVICIOS</b>	<b>USUARIOS</b>	
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>APOYO ACADÉMICO</b>	<b>40</b>	<b>480</b>
Deberes Dirigidos	25	300
Nivelación académica	15	180
<b>TALLERES</b>	<b>42</b>	<b>504</b>
Danza	24	288
Teatro	8	96
Música	10	120
<b>EVENTOS</b>	<b>3</b>	<b>36</b>
Fiestas Infantiles	3	36
<b>OTROS</b>	<b>20</b>	<b>240</b>
Cuidado de niños por horas	20	240

El que no exista un análisis que regularice los ingresos que se generan mediante estos servicios, ha ocasionado que los fondos no cubran gastos de mantenimiento y sustentabilidad del Centro Juvenil, razón por la cual generamos el actual programa autosustentable de incubación de empresas, el mismo que suma al Centro el área de Incubación con los servicios de:

<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS</b>
<b>EMPRENDIMIENTO</b>
<b>INCUBACIÓN</b>
<b>ALQUILER DE OFICINAS</b>

#### **4.4. COSTOS DE OPERACIÓN**

A continuación se determinaran los costos unitarios de operación en base al mínimo de asistentes con los que contamos en la actualidad en cada área y a los gastos en los cuales incurriremos para prestar cada uno de los servicios.

##### **4.4.1. SUELDOS Y SALARIOS**

Actualmente existen tres personas trabajando en el Centro Juvenil de manera informal, una vez que sean adecuadas las aéreas procederemos a regularizar sus sueldos. Adicionalmente para la nueva área de incubación serán necesarios un Administrador y un conserje para el Centro Juvenil, entonces establecemos el gasto de sueldos y salarios mediante el siguiente cuadro:

**CENTRO JUVENIL “UMBRAL”  
SUELDOS Y SALARIOS**

<b>Personal</b>	<b>Base/ mensual</b>	<b>Decimo 3ro</b>	<b>Decimo 4to</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Total Beneficios</b>	<b>Base + Beneficios</b>	<b>Costo Total Anual</b>
<b>COORDINADOR</b>	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 20,00		\$ 29,16		\$ 69,16	\$ 309,16	\$ 3.709,92
<b>ASISTENTE</b>	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 20,00		\$ 29,16		\$ 69,16	\$ 309,16	\$ 3.709,92
<b>AUXILIAR</b>	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 20,00		\$ 29,16		\$ 69,16	\$ 309,16	\$ 3.709,92
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 720,00</b>	<b>\$ 60,00</b>	<b>\$ 60,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 87,48</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 207,48</b>	<b>\$ 927,48</b>	<b>\$ 11.129,76</b>

#### 4.4.2. GASTOS OPERACIONALES

**CENTRO JUVENIL “UMBRAL”  
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES PROYECTADO**

<b>GASTOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos	\$ 11.129,76	\$ 11.630,60	\$ 12.153,98	\$ 12.700,91	\$ 13.272,45
Suministros de Oficina	\$ 600,00	\$ 627,00	\$ 655,22	\$ 684,70	\$ 715,51
Agua	\$ 144,00	\$ 150,48	\$ 157,25	\$ 164,33	\$ 171,72
Luz	\$ 600,00	\$ 627,00	\$ 655,22	\$ 684,70	\$ 715,51
Teléfono	\$ 720,00	\$ 752,40	\$ 786,26	\$ 821,64	\$ 858,61
Internet	\$ 708,00	\$ 739,86	\$ 773,15	\$ 807,95	\$ 844,30
Mantenimiento de Instalaciones	\$ 240,00	\$ 250,80	\$ 262,09	\$ 273,88	\$ 286,20
Depreciación	\$ 2.099,40	\$ 2.099,40	\$ 2.099,40	\$ 1.912,90	\$ 1.912,90
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>\$ 16.241,16</b>	<b>\$ 16.877,54</b>	<b>\$ 17.542,56</b>	<b>\$ 18.051,00</b>	<b>\$ 18.777,21</b>
<b>VENTAS</b>					
Publicidad	\$ 240,00	\$ 250,80	\$ 262,09	\$ 273,88	\$ 286,20
Movilización	\$ 120,00	\$ 125,40	\$ 131,04	\$ 136,94	\$ 143,10
Teléfono de Ventas	\$ 600,00	\$ 627,00	\$ 655,22	\$ 684,70	\$ 715,51
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 960,00</b>	<b>\$ 1.003,20</b>	<b>\$ 1.048,34</b>	<b>\$ 1.095,52</b>	<b>\$ 1.144,82</b>
<b>TOTAL GASTO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 17.201,16</b>	<b>\$ 17.880,74</b>	<b>\$ 18.590,90</b>	<b>\$ 19.146,52</b>	<b>\$ 19.922,03</b>

El presupuesto de fue elaborado considerando gastos reales de servicios básicos en los cuales ha incurrido el Centro Juvenil, adicionalmente se ha considerado un egreso mensual de 20,00 dólares para mantenimiento de equipos e instalaciones. La proyección anual se realiza en base a un crecimiento de precios de 4,5%, el mismo que ha sido calculado como promedio de la inflación en el Ecuador los últimos dos años especificada en el Cuadro de Inflación presentado en el tercer capítulo.

#### **4.5. DETERMINACIÓN DE COSTOS UNITARIOS**

Para la determinación de costos unitarios de los servicios se han tomado en cuentas las siguientes variables:

***Materiales.***- el mismo que cubre los gastos de materiales en los cuales incurramos mensualmente para cada uno de los talleres y charlas a dictar, estos pueden variar dependiendo de la actividad a realizar, todos los costos se han estimado en un promedio real en base a la estimación e información de los materiales que se utilizan los capacitadores.

***Publicidad.***- establece un promedio de los gastos en que se incurren para impulsar cada uno de los talleres mediante, afiches, hojas volantes y demás actividades encaminadas a informar a la gente sobre los servicios y beneficios que está ofreciendo el Centro Juvenil.

***Exposición.***- dentro de este rubro ha sido tomada en cuenta el valor mensual que cobra cada uno de los capacitadores por las horas de taller, charla o actividad desarrollada.

***Movilización.***- contempla todos los gastos de transporte en que incurrimos al momento de realizar la publicidad, contactar los capacitadores o al momento de la compra de materiales.

<b>MATRIZ DE COSTOS</b>					
<b>SERVICIOS</b>	<b>Materiales</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Exposición</b>	<b>Movilización</b>	<b>TOTAL</b>
Deberes Dirigidos	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 150,00	\$ 20,00	\$ 230,00
Nivelación académica	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 150,00	\$ 20,00	\$ 230,00
Baile y Danza	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 100,00	\$ 20,00	\$ 180,00
Teatro	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 100,00	\$ 20,00	\$ 180,00
Música	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 100,00	\$ 20,00	\$ 180,00
Fiestas Infantiles	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 90,00	\$ 10,00	\$ 360,00
Cuidado de niños	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 210,00	\$ 20,00	\$ 290,00
Desarrollo de Plan de Negocios	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 150,00	\$ 20,00	\$ 230,00
Emprendimiento	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 150,00	\$ 20,00	\$ 230,00
Oficinas	\$ 40,00	\$ 10,00	\$ -		\$ 50,00

Una vez establecidos los costos mensuales procederé a estimar los costos unitarios de cada uno de los servicio en base a datos reales del mínimo de asistentes con los que ha contado cada uno de los talleres durante el último año de funcionamiento

<b>COSTO DE VENTAS UNITARIO</b>			
<b>SERVICIOS</b>	<b>USUARIOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO</b>
	<b>MENSUAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>UNITARIO</b>
Deberes Dirigidos	25	\$ 230,00	\$ 9,20
Nivelación académica	15	\$ 230,00	\$ 15,33
Baile y Danza	24	\$ 180,00	\$ 7,50
Teatro	8	\$ 180,00	\$ 22,50
Música	10	\$ 180,00	\$ 18,00
Fiestas Infantiles	3	\$ 360,00	\$ 120,00
Cuidado de niños	20	\$ 290,00	\$ 14,50
Desarrollo de Plan de Negocios	20	\$ 230,00	\$ 11,50
Emprendimiento	40	\$ 230,00	\$ 5,75
Alquiler de oficinas	4	\$ 50,00	\$ 12,50

#### 4.6. ESTADOS PROYECTADOS

### CENTRO JUVENIL “UMBRAL” PRESUPUESTO DE COSTOS PROYECTADO

<b>DEBERES DIRIGIDOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 9,20	\$ 9,61	\$ 10,05	\$ 10,50	\$ 10,97
CANTIDAD	288	331	381	438	504
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.649,60</b>	<b>\$ 3.184,16</b>	<b>\$ 3.826,56</b>	<b>\$ 4.598,57</b>	<b>\$ 5.526,33</b>
<b>NIVELACION ACADEMICA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 15,33	\$ 16,02	\$ 16,74	\$ 17,50	\$ 18,29
CANTIDAD	180	207	238	274	315
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.760,00</b>	<b>\$ 3.316,83</b>	<b>\$ 3.986,00</b>	<b>\$ 4.790,18</b>	<b>\$ 5.756,59</b>
<b>BAILE Y DANZA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 7,50	\$ 7,84	\$ 8,19	\$ 8,56	\$ 8,94
CANTIDAD	288	331	381	438	504
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.160,00</b>	<b>\$ 2.595,78</b>	<b>\$ 3.119,48</b>	<b>\$ 3.748,83</b>	<b>\$ 4.505,16</b>
<b>TEATRO</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 22,50	\$ 23,51	\$ 24,57	\$ 25,68	\$ 26,83
CANTIDAD	96	110	127	146	168
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.160,00</b>	<b>\$ 2.595,78</b>	<b>\$ 3.119,48</b>	<b>\$ 3.748,83</b>	<b>\$ 4.505,16</b>
<b>MUSICA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 18,00	\$ 18,81	\$ 19,66	\$ 20,54	\$ 21,47
CANTIDAD	120	138	159	183	210
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.160,00</b>	<b>\$ 2.595,78</b>	<b>\$ 3.119,48</b>	<b>\$ 3.748,83</b>	<b>\$ 4.505,16</b>
<b>FIESTAS INFANTILES</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 120,00	\$ 125,40	\$ 131,04	\$ 136,94	\$ 143,10
CANTIDAD	36	41	48	55	63
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.320,00</b>	<b>\$ 5.191,56</b>	<b>\$ 6.238,96</b>	<b>\$ 7.497,67</b>	<b>\$ 9.010,32</b>
<b>CUIDADO DE NIÑOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 14,50	\$ 15,15	\$ 15,83	\$ 16,55	\$ 17,29
CANTIDAD	240	276	317	365	420
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.480,00</b>	<b>\$ 4.182,09</b>	<b>\$ 5.025,83</b>	<b>\$ 6.039,79</b>	<b>\$ 7.258,31</b>

<b>DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 11,50	\$ 12,02	\$ 12,56	\$ 13,12	\$ 13,71
CANTIDAD	240	276	317	365	420
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.760,00</b>	<b>\$ 3.316,83</b>	<b>\$ 3.986,00</b>	<b>\$ 4.790,18</b>	<b>\$ 5.756,59</b>
<b>EMPRENDIMIENTO</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 5,75	\$ 6,01	\$ 6,28	\$ 6,56	\$ 6,86
CANTIDAD	480	552	635	730	840
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.760,00</b>	<b>\$ 3.316,83</b>	<b>\$ 3.986,00</b>	<b>\$ 4.790,18</b>	<b>\$ 5.756,59</b>
<b>ALQUILER DE OFICINAS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
COSTO	\$ 12,50	\$ 13,06	\$ 13,65	\$ 14,26	\$ 14,91
CANTIDAD	48	55	63	73	84
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 721,05</b>	<b>\$ 866,52</b>	<b>\$ 1.041,34</b>	<b>\$ 1.251,43</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 25.809,60</b>	<b>\$ 31.016,69</b>	<b>\$ 37.274,30</b>	<b>\$ 44.794,39</b>	<b>\$ 53.831,66</b>

**CENTRO JUVENIL “UMBRAL”  
PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO**

<b>DEBERES DIRIGIDOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 20,00	\$ 20,90	\$ 21,84	\$ 22,82	\$ 23,85
CANTIDAD	288	331	381	438	504
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.760,00</b>	<b>\$ 6.922,08</b>	<b>\$ 8.318,61</b>	<b>\$ 9.996,89</b>	<b>\$ 12.013,76</b>
<b>NIVELACION ACADEMICA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 25,00	\$ 26,13	\$ 27,30	\$ 28,53	\$ 29,81
CANTIDAD	180	207	238	274	315
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	<b>\$ 5.407,88</b>	<b>\$ 6.498,91</b>	<b>\$ 7.810,07</b>	<b>\$ 9.385,75</b>
<b>BAILE Y DANZA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 20,00	\$ 20,90	\$ 21,84	\$ 22,82	\$ 23,85
CANTIDAD	288	331	381	438	504
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.760,00</b>	<b>\$ 6.922,08</b>	<b>\$ 8.318,61</b>	<b>\$ 9.996,89</b>	<b>\$ 12.013,76</b>
<b>TEATRO</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 30,00	\$ 31,35	\$ 32,76	\$ 34,23	\$ 35,78
CANTIDAD	96	110	127	146	168
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.880,00</b>	<b>\$ 3.461,04</b>	<b>\$ 4.159,30</b>	<b>\$ 4.998,44</b>	<b>\$ 6.006,88</b>
<b>MUSICA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 30,00	\$ 31,35	\$ 32,76	\$ 34,23	\$ 35,78
CANTIDAD	120	138	159	183	210
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 4.326,30</b>	<b>\$ 5.199,13</b>	<b>\$ 6.248,06</b>	<b>\$ 7.508,60</b>
<b>FIESTAS INFANTILES</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 180,00	\$ 188,10	\$ 196,56	\$ 205,41	\$ 214,65
CANTIDAD	36	41	48	55	63
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.480,00</b>	<b>\$ 7.787,34</b>	<b>\$ 9.358,44</b>	<b>\$ 11.246,50</b>	<b>\$ 13.515,48</b>
<b>CUIDADO DE NIÑOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 30,00	\$ 31,35	\$ 32,76	\$ 34,23	\$ 35,78
CANTIDAD	240	276	317	365	420
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.200,00</b>	<b>\$ 8.652,60</b>	<b>\$ 10.398,26</b>	<b>\$ 12.496,11</b>	<b>\$ 15.017,20</b>
<b>DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 5,00	\$ 5,23	\$ 5,46	\$ 5,71	\$ 5,96
CANTIDAD	240	276	317	365	420
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.442,10</b>	<b>\$ 1.733,04</b>	<b>\$ 2.082,69</b>	<b>\$ 2.502,87</b>

<b>EMPRENDIMIENTO</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,09	\$ 2,18	\$ 2,28	\$ 2,39
CANTIDAD	480	552	635	730	840
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 960,00</b>	<b>\$ 1.153,68</b>	<b>\$ 1.386,43</b>	<b>\$ 1.666,15</b>	<b>\$ 2.002,29</b>
<b>ALQUILER DE OFICINAS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRECIO	\$ 120,00	\$ 125,40	\$ 131,04	\$ 136,94	\$ 143,10
CANTIDAD	48	55	63	73	84
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.760,00</b>	<b>\$ 6.922,08</b>	<b>\$ 8.318,61</b>	<b>\$ 9.996,89</b>	<b>\$ 12.013,76</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 44.100,00</b>	<b>\$ 52.997,18</b>	<b>\$ 63.689,36</b>	<b>\$ 76.538,68</b>	<b>\$ 91.980,36</b>

#### 4.7. ESTADO DE RESULTADOS

#### CENTRO JUVENIL “UMBRAL” ESTADO DE RESULTADOS

DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	44.100,00	52.997,18	63.689,36	76.538,68	91.980,36
(-) Costo de Ventas	25.809,60	31.016,69	37.274,30	44.794,39	53.831,66
(=) Utilidad Bruta en Ventas	<b>18.290,40</b>	<b>21.980,49</b>	<b>26.415,05</b>	<b>31.744,29</b>	<b>38.148,70</b>
(-) Gastos Operacionales	\$ 17.201,16	\$ 17.880,74	\$ 18.590,90	\$ 19.146,52	\$ 19.922,03
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 16.241,16</b>	<b>\$ 16.877,54</b>	<b>\$ 17.542,56</b>	<b>\$ 18.051,00</b>	<b>\$ 18.777,21</b>
Sueldos	\$ 11.129,76	\$ 11.630,60	\$ 12.153,98	\$ 12.700,91	\$ 13.272,45
Suministros de Oficina	\$ 600,00	\$ 627,00	\$ 655,22	\$ 684,70	\$ 715,51
Servicios Básicos	\$ 2.172,00	\$ 2.269,74	\$ 2.371,88	\$ 2.478,61	\$ 2.590,15
Mantenimiento de Instalaciones	\$ 240,00	\$ 250,80	\$ 262,09	\$ 273,88	\$ 286,20
Depreciación	\$ 2.099,40	\$ 2.099,40	\$ 2.099,40	\$ 1.912,90	\$ 1.912,90
<b>Gasto Ventas</b>	<b>\$ 960,00</b>	<b>\$ 1.003,20</b>	<b>\$ 1.048,34</b>	<b>\$ 1.095,52</b>	<b>\$ 1.144,82</b>
Publicidad	\$ 240,00	\$ 250,80	\$ 262,09	\$ 273,88	\$ 286,20
Movilización	\$ 120,00	\$ 125,40	\$ 131,04	\$ 136,94	\$ 143,10
Teléfono de Ventas	\$ 600,00	\$ 627,00	\$ 655,22	\$ 684,70	\$ 715,51
Gastos Financieros					
(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones	1.089,24	4.099,75	7.824,15	12.597,77	18.226,67
(-) 15% Participación trabajadores	163,39	614,96	1.173,62	1.889,67	2.734,00
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta.	925,85	3.484,79	6.650,53	10.708,11	15.492,67
(-) 25% Impuesto a la renta	231,46	871,20	1.662,63	2.677,03	3.873,17
(=) Utilidad Neta	694,39	2.613,59	4.987,90	8.031,08	11.619,50
(-) 10% Reserva legal	69,44	261,36	498,79	803,11	1161,95
<b>UTILIDAD A DISPOSICION</b>	<b>624,95</b>	<b>2.352,23</b>	<b>4.489,11</b>	<b>7.227,97</b>	<b>10.457,55</b>

#### 4.8. FLUJO DE EFECTIVO

#### CENTRO JUVENIL “UMBRAL” FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS TOTALES	\$ 44.100,00	\$ 52.997,18	\$ 63.689,36	\$ 76.538,68	\$ 91.980,36
OTROS INGRESOS					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 44.100,00</b>	<b>\$ 52.997,18</b>	<b>\$ 63.689,36</b>	<b>\$ 76.538,68</b>	<b>\$ 91.980,36</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTO DE VENTAS	\$ 25.809,60	\$ 31.016,69	\$ 37.274,30	\$ 44.794,39	\$ 53.831,66
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 16.241,16	\$ 16.877,54	\$ 17.542,56	\$ 18.051,00	\$ 18.777,21
GASTOS DE VENTA	\$ 960,00	\$ 1.003,20	\$ 1.048,34	\$ 1.095,52	\$ 1.144,82
GASTOS FINANCIEROS					
Depreciación	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 1.913	\$ 1.913
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 45.110,16</b>	<b>\$ 50.996,83</b>	<b>\$ 57.964,60</b>	<b>\$ 65.853,81</b>	<b>\$ 75.666,59</b>
Flujo de fondos después de operaciones	\$ (1.010,16)	\$ 2.000,35	\$ 5.724,75	\$ 10.684,87	\$ 16.313,77
15% participación trabajadores		\$ 300,05	\$ 858,71	\$ 1.602,73	\$ 2.447,07
Flujo antes de impuestos		\$ 1.700,30	\$ 4.866,04	\$ 9.082,14	\$ 13.866,70
25% impuesto a la renta		\$ 425,07	\$ 1.216,51	\$ 2.270,54	\$ 3.466,68
Flujo después de imp. y participaciones		\$ 1.275,22	\$ 3.649,53	\$ 6.811,61	\$ 10.400,03
Depreciación	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 1.913	\$ 1.913
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO (FEN)</b>	<b>\$ 1.089,24</b>	<b>\$ 3.374,62</b>	<b>\$ 5.748,93</b>	<b>\$ 8.724,51</b>	<b>\$ 12.312,93</b>

#### 4.9. BALANCE GENERAL

##### CENTRO JUVENIL "UMBRAL" BALANCE GENERAL

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		\$ 3.772,88
Caja	<u>\$ 3.772,88</u>	
Bancos		
<b>PLANTA Y EQUIPO</b>		\$ 7.008,60
Equipo de Oficina	\$ 2.149,00	
Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	<u>\$ 214,90</u>	\$ 1.934,10
Equipo de Computación	\$ 5.094,00	
Depreciación Acumulada Equipo de Computación	<u>\$ 1.698,00</u>	\$ 3.396,00
Muebles y enseres	\$ 1.865,00	
Depreciación acumulada muebles y enseres	<u>\$ 186,50</u>	\$ 1.678,50
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		\$ 400,00
Gastos de Constitución		
Gastos de Instalación		\$ 200,00
Otros		\$ 200,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>\$ 11.181,48</u></u>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTES</b>		\$ 909,65
Decimo tercero por pagar	\$ 60,00	
Decimo cuarto por pagar	\$ 300,00	
Vacaciones por pagar	\$ 0,00	
Aporte al IESS por pagar	\$ 154,80	
15% trabajadores	\$ 163,39	
25% Impuesto a la renta	<u>\$ 231,46</u>	
<b>PATRIMONIO</b>		\$ 10.271,83
Capital	\$ 9.508,00	
Utilidad	\$ 694,39	
Reserva Legal	\$ 69,44	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<u><u>\$ 11.181,48</u></u>

## 4.10. EVALUACION FINANCIERA

### 4.10.1. DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.

En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

Se deben clasificar los costos:

- **Costos fijos:** Son los que causan en forma invariable con cualquier nivel de ventas.
- **Costos variables:** Son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas de una empresa.

**Fórmula para calcular el punto de equilibrio:**

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

El nivel de ventas para no ganar, ni perder es de **\$44.077,72** este es el punto de equilibrio para el presente proyecto.

El costo fijo permanece invariable, independientemente del volumen de ventas, mientras que el costo variable está relacionado directamente con el volumen de ingresos o ventas.

**CENTRO JUVENIL “UMBRAL”  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>AÑOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>					
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 600,00	\$ 627,00	\$ 655,22	\$ 684,70	\$ 715,51
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 12.209,76	\$ 12.759,20	\$ 13.333,36	\$ 13.933,36	\$ 14.560,37
SERVICIOS BASICOS	\$ 2.772,00	\$ 2.896,74	\$ 3.027,09	\$ 3.163,31	\$ 3.305,66
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	\$ 240,00	\$ 250,80	\$ 262,09	\$ 273,88	\$ 286,20
DEPRECIACIÓN	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 1.913	\$ 1.913
PUBLICIDAD	\$ 240,00	\$ 250,80	\$ 262,09	\$ 273,88	\$ 286,20
MOVILIZACIÓN	\$ 120,00	\$ 125,40	\$ 131,04	\$ 136,94	\$ 143,10
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 18.281,16</b>	<b>\$ 19.009,34</b>	<b>\$ 19.770,29</b>	<b>\$ 20.378,98</b>	<b>\$ 21.209,95</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
COSTO DE VENTAS	\$ 25.809,60	\$ 31.016,69	\$ 37.274,30	\$ 44.794,39	\$ 53.831,66
GASTOS FINANCIEROS					
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 25.809,60</b>	<b>\$ 31.016,69</b>	<b>\$ 37.274,30</b>	<b>\$ 44.794,39</b>	<b>\$ 53.831,66</b>

<b>AÑOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 44.100,00</b>	<b>\$ 52.997,18</b>	<b>\$ 63.689,36</b>	<b>\$ 76.538,68</b>	<b>\$ 91.980,36</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>\$ 44.077,72</b>	<b>\$ 45.833,43</b>	<b>\$ 47.668,16</b>	<b>\$ 49.135,77</b>	<b>\$ 51.139,33</b>

#### 4.10.2. VALOR ACTUAL NETO

El VAN mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios deducida la inversión. Actualiza a una determinada tasa de descuento, los flujos futuros. Este indicador permite seleccionar la mejor alternativa de inversión entre grupos de alternativas mutuamente excluyentes.

Las formulas que vamos a utilizar para el cálculo del VAN en el presente proyecto es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= \text{FED} - I \\ \text{FED} &= \text{FEN} / (1 + \text{TMAR})^n \end{aligned}$$

*Donde:*

I = Inversión

FED = Flujo de efectivo descontado

FEN = Flujo de efectivo neto

TMAR = Tasa mínima aceptable de rendimiento

La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, la misma que para el presente proyecto está dada por la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = i + f + i*f$$

*Donde:*

i = Tasa de inflación = **4,5%** (Inflación proyectada)

f = Premio al riesgo o Riesgo país = **10,92%** (Riesgo país proyectado)<sup>56</sup>

La tasa de inflación ha sido obtenida del promedio de tasas registradas por el Banco Central del Ecuador, desde enero a diciembre del 2009, la misma que se encuentra detallada en la Tabla 2.1 del segundo capítulo del presente trabajo.

---

<sup>56</sup> Consulta en Internet, [www.revistalideres.ec](http://www.revistalideres.ec)

Se ha considerado utilizar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) para este proyecto, porque este exige para su horizonte de planeación compensar la pérdida del poder adquisitivo como resultado de la inflación; es por esto que se incluye en su cálculo el índice inflacionario, más un premio al riesgo exigido por el inversionista. Usualmente, el premio al riesgo hace referencia a la relación riesgo – rendimiento en el mercado de valores; pero lastimosamente los modelos con volatilidades no se pueden utilizar en el caso ecuatoriano porque en nuestro mercado accionario los índices bursátiles muestran poco movimiento por la poca presencia bursátil de los títulos que los conforman; además se desconoce la evolución y rendimiento por acción del sector al cual pertenece el presente proyecto. Queda entonces como alternativa agregar el riesgo país como premio al riesgo.

Reemplazando los valores en la formula obtenemos lo siguiente:

<b>TMAR =</b>		<b><math>i + f + i*f</math></b>
<b>I</b>		<b>0,045</b>
<b>F</b>		<b>0,1092</b>
<b>TMAR</b>		<b>0,16</b>

Entonces, utilizando como tasa de rendimiento nuestro TMAR obtenido, el cual es de 16%, podemos proceder al cálculo del VAN el mismo que lo detallamos a continuación:

<b>n</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FEN</b>	<b>\$ 9,24</b>	<b>\$ 2.655,14</b>	<b>\$ 4.997,07</b>	<b>\$ 7.938,81</b>	<b>\$ 11.491,88</b>
<b>TMAR</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>
<b>(1+TMAR)</b>	<b>1,16</b>	<b>1,3456</b>	<b>1,560896</b>	<b>1,81063936</b>	<b>2,100341658</b>
<b>(1+TMAR)<sup>n</sup></b>	<b>\$ 7,97</b>	<b>\$ 1.973,20</b>	<b>\$ 3.201,41</b>	<b>\$ 4.384,54</b>	<b>\$ 5.471,43</b>
<b>FED</b>	<b>\$ 15.038,55</b>				
<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$ 9.508,00</b>				
<b>VAN =</b>	<b>\$ 5.530,55</b>				

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

El VAN que obtenemos es de \$ 5.530,55 según los datos obtenidos del Flujo de Fondos mostrado anteriormente, este valor demuestra que el proyecto es factible porque al ser positivo nos indica que existe rentabilidad.

#### 4.10.3. TASA INTERNO DE RETORNO

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Para el cálculo de la TIR se empleo la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = \text{VAN} (0)$$

PERIODO 0	\$ (9.508,00)
PERIODO 1	\$ 9,24
PERIODO 2	\$ 2.655,14
PERIODO 3	\$ 4.997,07
PERIODO 4	\$ 7.938,81
PERIODO 5	\$ 11.491,88
<b>TIR</b>	<b>31%</b>

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

En el presente trabajo obtuvimos una TIR de 31%, esta tasa demuestra con qué porcentaje vuelve la inversión como ingresos a la empresa y se encuentra por encima de la TMAR (Tasa mínima atractiva de rendimiento).

#### 4.10.4. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN

Como podemos observar la inversión para el proyecto es de \$ 9508,00, entonces considerando el cuadro de flujo de fondos en relación al flujo neto de cada año se puede ver que la inversión inicial se recuperará después del tercer año con una utilidad mayor a los \$ 6.000 dólares y con el antecedente de haber recuperado el 100% de todo lo invertido como se muestra en el siguiente cuadro:

PERIODO	FLUJO	FLUJO ACUMULADO
0	\$ (9.508,00)	\$ (9.508,00)
1	\$ 9,24	\$ (9.498,76)
2	\$ 2.655,14	\$ (6.843,62)
3	\$ 4.997,07	\$ (1.846,55)
4	\$ 7.938,81	\$ 6.092,26
5	\$ 11.491,88	\$ 17.584,14

#### 4.10.5. RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación Beneficio/Costo está representada por la relación

Ingresos

Egresos

Entonces aplicando al proyecto para cada año sería:

<b>PERIODO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>EGRESO</b>
1	\$ 44.100,00	\$ 46.190,16
2	\$ 52.997,18	\$ 52.125,43
3	\$ 63.689,36	\$ 59.143,99
4	\$ 76.538,68	\$ 67.086,27
5	\$ 91.980,36	\$ 76.954,51
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 329.305,57</b>	<b>\$ 301.500,36</b>

Tomando en cuenta el total de los ingresos y egresos que tendrá el proyecto en la proyección realizados para cinco años obtenemos los siguientes valores:

$$\text{Ingresos} / \text{Egresos} = 329.305,57 / 301.500,36$$

<b>RELACIÓN COSTO / BENEFICIO = 1,09</b>
--

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, esto significa que:

B/C > 1 los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

B/C = 1 los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

B/C < 1 los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Entonces, por cada dólar que se invierta, se obtiene una ganancia de \$ 0.09 dólares.

#### **4.10.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

Son las simulaciones de escenarios mediante los cuales se busca observar los cambios en los resultados del modelo, obtenidos con base en variaciones de sus principales variables.

El análisis de sensibilidad permite determinar la viabilidad de un proyecto con base en los flujos de efectivo que producirá durante su vida, el presupuesto de capital que se necesitará para llevar a cabo tal proyecto, el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implica desarrollarlo. Se utiliza para determinar que tan sensible es una situación o un proyecto a las diversas variables, a fin de que se le asigne a cada una de ellas la importancia y consideración apropiadas.

El análisis de sensibilidad se justifica, ya que muchos datos son estimaciones y/o promedios, en los proyectos de mediano y largo plazo, hay mucha incertidumbre con respecto a los rendimientos y precios de los productos finales y puede mostrar métodos para mejorar el diseño de los componentes de un proyecto.

<b>VENTAS</b>	<b>TIR</b>	<b>TMAR</b>	<b>DECISIÓN</b>
52920	65% Mayor que	16%	Aceptarlo
50715	54% Mayor que	16%	Aceptarlo
<b>44.100</b>	<b>31% Mayor que</b>	16%	<b>Aceptarlo</b>
37485	15% Menor que	16%	Rechazarlo
7320	13% Menor que	16%	Rechazarlo

Tomando en cuenta las ventas en el primer año de \$ 44.100,00 y con un una TIR del 31% se han hecho simulaciones con un incremento y disminución (15%) de ventas en el primer año, resultando que un volumen de ventas de \$ 37.485,00 no es económicamente rentable, ya que el Tasa Interna de Retorno (TIR) de 15%, es inferior a la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento.

## **4.11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.11.1. CONCLUSIONES**

- En el Centro Juvenil de Solanda es factible desarrollar el programa de Incubación de Empresas presentado, se ha podido demostrar que con las oportunidades que presenta en cuanto a infraestructura y personal, éste puede crecer en forma autosustentable brindando un servicio de calidad a la comunidad a precios reducidos y al mismo tiempo impulsar proyectos de otros jóvenes.
- Ha sido de gran utilidad para el presente proyecto, el tiempo en el cual el Centro Juvenil ha estado brindando servicios a la comunidad, aunque los servicios no estaban regulados y no contaban con una planificación conjunta, contribuyeron con datos reales sobre la aceptación que estos servicios tienen en la comunidad, los mismo que fueron de gran utilidad para realizar los respectivos análisis y proyecciones.
- La proyección de los costos fue realizada en base a la inflación promedio durante los dos últimos años, de acuerdo a los datos presentados en la página web del Banco Central del Ecuador, lo que nos proporciona apreciaciones lo más reales posibles del incremento de nuestros costos para analizarlos frente a los ingresos que el Centro puede generar con una mayor difusión y determinar que el proyecto tiene buenas perspectivas futuras si es administrado planificadamente.
- Existen una serie de instituciones públicas y privadas que están dispuestas a brindar capacitación y financiamiento a proyectos realizados en base a planes de negocio, lo que implica que los proyectos que los jóvenes puedan realizar con las orientaciones que se brindan dentro de la incubadora del Centro, podrán ser utilizados en tantos niveles como el emprendedor vea necesario.

- Existen varias incubadoras de empresas en el país, sin embargo ninguna tiene un enfoque juvenil, lo que ocasiona que emprendedores jóvenes, no se sientan motivados a desarrollar en sus ideas, al creer que los requisitos a cumplir para realizar planes de negocios son muy complejos y que necesitan de un nivel alto de conocimientos para poder realizarlos.
- Las empresas de la región apoyan el trabajo de las incubadoras, inclusive algunas de ellas han reorientado la acción de sus departamentos de investigación y desarrollo, para dirigir su trabajo hacia la búsqueda de nuevas y mejoradas ideas.
- Las incubadoras aportan al desarrollo del sector empresarial dando su apoyo a la cristalización de ideas de negocios, para transformarlas en empresas que generan empleo y riqueza al País.
- El conocimiento nos hace buscar formas nuevas de generar valor para la producción; las incubadoras de empresas apoyan redes de creación de valor, conjuntando conocimiento, innovación y colaboración.
- Las incubadoras de empresas motivan y ayudan a emprendedores con ideas innovadoras plasmar y concretar sus ideas a través de un plan de negocios, acompañado de asesores.
- Las incubadoras de empresas representan el inicio hacia una cultura emprendedora debido a que está comprobado que las empresas incubadas tienen mayor éxito que las que no buscan apoyo en las incubadoras además cuentan con un modelo completo para apoyar el nacimiento de nuevas empresas con bases más sólidas.
- Existen muchas incubadoras de empresas internacionales, europeas, de las cuales se puede aprender ya que a mayores empresas graduadas de las incubadoras, mejor economía para nuestro país.

- El proyecto tiene un enfoque social, los precios de sus servicios son bajos y los sueldos y salarios que se generan únicamente contribuyen un aporte mensual a los jóvenes que en el trabajan para el Centro Juvenil, los mismo que podrán ser reajustados de acuerdo a su trabajo, esfuerzos y metas alcanzadas.
- Se estableció personal mínimo en relación de dependencia para trabajar en el Centro Juvenil para arrancar el proyecto, el mismo que fue considerado en base a una demanda mínima en cada área durante el último año, dicho personal, podrá aumentar en función de las necesidades y el crecimiento del Centro.
- Los valores presentados y evaluados nos permiten tener un Valor Actual Neto positivo, una tasa interna de retorno que está por sobre la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento, un Beneficio/Costo positivo y un Período de Retorno de la inversión al empezar el cuarto año del proyecto, lo que nos brinda un panorama esperanzador en cuanto a la evolución del proyecto en el tiempo.

#### **4.11.2. RECOMENDACIONES**

- Es necesario que el Centro Juvenil al mismo tiempo que ayuda en el proceso de capacitación y de incubación de empresas, se asesore constantemente y busque efectuar alianzas con Instituciones que realizan actividades similares y considere las experiencias de organismos afines del Ecuador y del exterior.
- El incremento de sueldos en el Centro se debe dar en base al incremento de responsabilidades de cada cargo y al cumplimiento de los objetivos planteados para cada área, de esta forma se garantizaran precios de servicios convenientes para la comunidad y se incentivara a los jóvenes a desarrollar sus actividades con mayor compromiso constantemente.

- El Directorio de la Asociación a cargo del manejo del Centro Juvenil deberá constantemente buscar alternativas para que se desarrolle la creatividad y emprendimiento a través del sistema financiero ecuatoriano, que debería apoyar que las ideas se transformen en negocios productivos, y presentárselas a los emprendedores en cada área.
- Los procesos y disposiciones internas deben ser acondicionados de acuerdo a las necesidades del Centro y considerando el entorno que influye directa o indirectamente.
- Las primera empresas que se reciban en la incubadora deben ser aquellas que en el momento están funcionando y son promovidas por iniciativas juveniles dentro del Centro, como son los talleres culturales, el apoyo académico, la planificación y realización de eventos, los mismo que deberán mejorar sus servicios en base a realizar planes de negocios para sus proyectos y servirán como base y ejemplo para futuros jóvenes que quieran participar del programa.
- Los emprendimientos que se deben impulsar en el Centro, deberán nacer de iniciativa de jóvenes, ya que ellas responderán a sus intereses y los impulsaran a profundizar más en el área que los ha motivado.
- El Centro Juvenil debe promover constantemente el liderazgo y el emprendedurismo basado en firmes modelos de valores y de responsabilidad, en donde se resalte el trabajo y la constancia como única forma de alcanzar objetivos altos a corto y largo plazo.
- La Asociación “Umbral” mediante su Grupo Juvenil, constantemente debe estar involucrando a todos los jóvenes que llegan al Centro con nuevos proyectos o en busca de capacitación a compartir de sus actividades sociales, como son: visitas a geriátricos, asilos, orfanatorios y demás actividades que contribuye a que cada uno de los jóvenes reflexionen sobre la realidad en la que viven y se genere un compromiso interior de trabajo a favor de los más necesitados.

- El directorio de la Asociación y el personal que trabaja en el Centro debe precautelar un ambiente que brinde las condiciones favorables y que incentive el trabajo en equipo para que los emprendimientos juveniles que se generen puedan impulsarse unos con otros con todo aquello que este a su alcance y se mantengan en constante retroalimentación en cuanto experiencias y contactos.
- El Centro Juvenil debe mantenerse al margen de cualquier partido político u organización religiosa, de manera que pueda dar oportunidad a cualquier joven sin ninguna distinción y al mismo tiempo se encuentre fuera de cumplir con ningún tipo de compromiso que sea ajeno a los fines para los cuales fue creado.
- El manejo de fondos que se generen por las actividades de capacitación e incubación deben ser reportados mensualmente y publicados a fin de mostrar a los usuarios y a la comunidad que todos sus recursos están siendo destinados a su sustentabilidad y a su crecimiento.
- Se debe considerar planes de difusión y publicidad para que exista un incremento constante de la demanda por los servicios que presta y la creación de nuevos, con la finalidad de aumentar los ingresos y así disponer de liquidez para cubrir gastos y asegurar recursos que sirvan para generar mejoras en los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ROSETO J. “*Desempleo en el Ecuador*”, Sistema integrado de indicadores sociales SIIS, 1ª Edición 2009, p. 15
- CEVALLOS F. “*Ecuador aproximaciones a sus juventudes*”. Portal de Juventud para América Latina y el Caribe, 2009, p. 23-24
- CARVAJAL E & Auebak P. “*La microempresa en el Ecuador, perspectivas*” BID, 2ª Edición, 2002, p. 17
- INICTEL-UNI, Área de transferencia Tecnológica, Universidad nacional de Ingeniería, Perú, 2006
- GARCÍA, Junco, “*Prácticas de la Gestión Empresarial*”, Mc Graw Hill, 2ª Edición. 2002 p. 3.
- MOCHÓN Morcillo, *Introducción a la Macroeconomía*, 3ª edición. Ed. McGraw-Hill.2005.p. 143
- CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección primera, Sistema económico y política económica, Art. 283
- TORRES L. Luis. *La microempresa en el Ecuador*. Fundación Avanzar, 1ª Edición 2005.p.27.
- LÓPEZ -M. Eugenio Ruiz; Ed. McGraw-Hill. DERECHO EMPRESARIAL, Ed. Edebé. Salamanca 1998, [http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas_1.html).
- CENTRO EMPRENDE, *Guía para emprendedores con futuro*. Madrid- España, 2005, p.12
- MORLÁS Carlos. *Emprendimiento en el Ecuador*, Cámara de Comercio de Guayaquil y Ecotec., p. 13
- BENAVIDES, Carlos:(2005) *Tecnología, Innovación y Empresa*, Madrid, España, Ediciones Pirámide.
- CARVAJAL, E & AUEBACK P. (2006) “*La microempresa en el Ecuador, perspectivas, desafíos y apoyo*” Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- CEVALLOS, Francisco (2006) “*Ecuador aproximaciones a sus juventudes*”. Portal de Juventud para América Latina y el Caribe.

DRUCKER, Peter:(1994), La Sociedad Post Capitalista, Bogotá, Editorial Norma.  
SALVAT:(1999), USA, Salvat Multimedia, Salvat Editores, S.A., CD ROM para Windows 1998.

FLEITAS, José:(1998),Estrategias de Financiamiento para la Microempresas Panaderas: Caso Municipio Barinas, Barinas, Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magíster en Gerencia de Empresa en la especialidad de Finanzas, Universidad Nacional Experimental del Táchira.

FREEMAN, Christopher:(1993), El Reto de la Innovación, (la experiencia del Japón), Caracas, Editorial Galac.

MARVAL, Oscar:(1997), << Importancia y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) dentro de la Economía Venezolana. Período 1981-1991>>, Págs. 209 - 220, Serie Foro al Día, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo, Universidad Central de Venezuela.

MASLOW, Abraham:(1994), La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana, México, 2° edición, Trillas.

MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (MCT) :(2000), Fomento al Desarrollo del Capital Humano: Términos de Referencia, (Componente: Programa de Formación de Innovadores y Modernizadores de Empresas-Pyme), Caracas. [www.mct.gov.ve](http://www.mct.gov.ve).

PAZOS, Felipe:(1985), Política y Desarrollo Económico, Colección estudios Económicos, Caracas, Banco Central de Venezuela, Editorial Arte.

ROSETO, José. (2006) “Desempleo en el Ecuador”, Secretaría Técnica del Frente Social, Unidad de Información y Análisis, Sistema integrado de indicadores sociales SIIS.

SANTOSUOSSO, Giulio: (1996), Reinventar a Venezuela, (Una estrategia para el siglo XXI basada en el desarrollo personal), Caracas, Editorial Galac S.A...

ARNOLETTO E.J. *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Editorial Bantam Book, New York, 2007, pág. 96

### **Consultas en internet:**

[http://www.udd.cl/prontus\\_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf](http://www.udd.cl/prontus_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>

<http://www.expreso.ec/ediciones/2009/09/05/economia/inec-cuarto-mes-con-inflacion-negativa/Default.asp>

<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

[http://www.elnuevoempresario.com/noticia\\_4629\\_218-dolares-es-el-nuevo-salario-minimo-vital-unificado-de-ecuador.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_4629_218-dolares-es-el-nuevo-salario-minimo-vital-unificado-de-ecuador.php)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

<http://www.conquito.org.com>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000546/054668MB.pdf>

<http://www.revistapueblos.org/spip.php?article782>

<http://www.pequenaindustria.com.ec/>

<http://www.micip.gov.ec/>

<http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas2.shtml?monosearch://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a>

[Http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

<http://construirmicroempresa.blogs.ie/2009/04/23/definicion-de-microempresa/>

[http://www.udd.cl/prontus\\_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf](http://www.udd.cl/prontus_docencia/site/artic/20061209/asocfile/reglamento.pdf)

[http://www.conquito.org.ec//index.php?oon=com\\_content&t=vie&id=12&Itemid=27](http://www.conquito.org.ec//index.php?oon=com_content&t=vie&id=12&Itemid=27)

<http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/noticia/archive/actualidad/2010/02/03/Gobierno-inaugura-primer-centro-de-la-Red-Socio-Empleo-.aspx>

<http://www4.quito.gov.ec>

<http://www.esquel.org.ec/?til=codemic>

<http://www.bancofinca.com/FINCA/CreditoInd.aspx>

<http://www.turismo.gov.ec/>

<http://www.mujeresdeempresa.com/blog>

<http://www.monografias.com/trabajos/produccion.shtml>

# **ANEXOS**