



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR
DE LA MICROEMPRESA
SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

Autores:

Asmal Barrera Diego Paul
Cedillo Espinoza Mario Hendry

Directora:

Ing. Com. Verónica Rosales Moscoso

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo va dirigido principalmente a Dios por habernos dado la vida, y en ella haber puesto la sabiduría, voluntad, disciplina, enfoque y perseverancia necesaria para alcanzar nuestras metas y sueños. A nuestros familiares por el apoyo y cariño recibido siempre. A nuestros padres por acompañarnos y estar presente de manera incondicional en este duro trayecto, tanto de forma moral como económica, lo que ha permitido que se cumpla con el objetivo de culminar nuestra carrera Universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Azuay, por habernos brindado la oportunidad de prepararnos académicamente para nuestro desarrollo personal.

A los docentes por compartir sus conocimientos que permitieron nuestra formación profesional, por ser nuestros guías y a su vez nuestros amigos en cada uno de los pasos dados durante nuestra carrera académica. Y de manera muy especial a la Ing. Verónica Rosales, directora de esta tesis, por haber dedicado su tiempo y paciencia durante el proceso de elaboración de este presente trabajo.

Índice de contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de Figuras	ix
Índice de Tablas	xi
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
Capítulo 1	3
Base teórica	3
1.1. El emprendimiento	3
1.1.1. ¿El emprendedor nace o se hace?.....	4
1.1.2. Clases de emprendedores	5
1.1.3. Condiciones para ser emprendedor	7
1.1.4. Los errores más comunes de un emprendedor	12
1.1.5. ¿Por qué emprender?.....	13
1.1.6. Teorías relacionadas al emprender	14
1.1.7. ¿Cuándo emprender?.....	15
1.1.8. Fuerza de consideración antes de emprender.....	15
1.1.9. Motivos lamentables para emprender	16
1.1.10. Las fuerzas externas al emprendimiento (ecosistema del emprendimiento)	19
1.1.11. Riesgos y ventajas de un emprendimiento	20
1.1.12. Tipos de riesgos empresariales	20
1.1.13. Ideas muy útiles para evitar riesgos	22
1.1.14. Ventajas de un emprendimiento.....	22
1.2. Los modelos de gestión	24
1.2.1. Modelo de Gestión por objetivos y resultados.....	24
1.2.2. El modelo de gestión por objetivos.....	24
1.2.3. Elementos del modelo de gestión por objetivos.....	25
1.2.4. El modelo de gestión por resultados	25
1.2.5. Características de la gestión por resultados	26

1.2.6.	Modelo de Gestión por procesos.....	27
1.2.7.	Elementos de un Proceso	28
1.2.8.	Clasificación de los Procesos	28
1.2.9.	Modelo de Gestión por competencias	29
1.2.10.	Modelo de Gestión de la Innovación	31
1.2.11.	Características de las empresas	32
1.2.12.	Implementación de un sistema de innovación	32
Capítulo 2.....		34
Investigación de los emprendimientos de la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca.....		
2.1.	Investigación cualitativa.....	34
2.1.1.	Entrevistas a emprendedores.....	34
2.1.2.	Diseño del cuestionario	35
2.1.3.	Análisis de resultados.....	37
2.1.4.	Focus group.....	41
2.1.5.	Desarrollo del focus group.....	42
2.2.	Investigación cuantitativa.....	46
2.2.1.	Técnicas e instrumentos	46
2.2.2.	Población.....	47
2.2.3.	Muestreo.....	47
2.2.1.	Presentación de resultados	52
Capítulo 3.....		63
Guía para el desarrollo de un plan de negocios aplicado al emprendimiento del sector de servicios de la ciudad de Cuenca		
3.1.	Presentación.....	63
3.2.	Esquema	64
3.3.	Desarrollo	65
3.3.1.	Generación de ideas	65
3.3.1.1.	Idea del negocio	65
3.3.1.2.	Identificación de la actividad económica.....	65
3.3.1.3.	Estudio de mercado.....	67
3.3.1.3.1.	Análisis externo	67
3.3.1.3.1.1.	Análisis PESTEL.....	67

3.3.1.3.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	69
3.3.1.3.2. Análisis de amenazas y oportunidades	70
3.3.1.3.3. Investigación del mercado	71
3.3.1.3.3.1. Análisis de la demanda.....	74
3.3.1.3.3.2. Análisis de la oferta.....	76
3.3.1.3.4. Demanda insatisfecha	76
3.3.2. Estudio de factibilidad.....	76
3.3.2.1. Orientación estratégica	76
3.3.2.1.1. Definición de la misión.....	76
3.3.2.1.2. Definición de la Visión	77
3.3.2.1.3. Definición de los valores corporativos	77
3.3.2.1.4. Determinación de los objetivos estratégicos.....	78
3.3.2.1.5. Establecimiento de las estrategias empresariales.....	79
3.3.2.1.6. Marketing Mix	79
3.3.2.1.7. Herramientas de control y evaluación de la estrategia empresarial	80
3.3.2.2. Estudio de Viabilidad.....	84
3.3.2.2.1. Estudio técnico.....	84
3.3.2.2.1.1. Ubicación de la planta	84
3.3.2.2.1.2. Distribución de la planta.....	86
3.3.2.2.1.3. Determinación del proceso de servicio	86
3.3.2.2.2. Estudio organizacional: Gestión por procesos.....	88
3.3.2.2.2.1. Definición de la cadena de valor	88
3.3.2.2.2.2. Descripción del inventario de procesos.....	89
3.3.2.2.2.3. Caracterización de los procesos	90
3.3.2.2.2.4. Estructura del organigrama por procesos	91
3.3.2.2.2.5. Identificación de la razón social	93
3.3.2.2.2.6. Estudio legal Titularidad de la propiedad.....	93
3.3.2.2.2.7. Cumplimiento de la ley de seguridad	93
3.3.2.2.2.8. Impuestos tributarios	94
3.3.2.2.2.9. Requisitos para obtener el RUC	95
3.3.2.2.2.10. Requisitos para obtener el RISE.....	95
3.3.2.2.2.11. Otros aspectos normativos para el funcionamiento de una empresa	95

3.3.2.2.3. Estudio financiero	96
3.3.2.2.3.1. Inversiones.....	96
3.3.2.2.3.2. El plan de inversiones.....	98
3.3.2.2.3.3. Financiamiento de la inversión.....	99
3.3.2.2.3.4. Costos y gastos	99
3.3.2.2.3.5. Ingresos	103
3.3.2.2.3.6. Estado de situación inicial	104
3.3.2.2.3.7. Estado de pérdidas y ganancias	105
3.3.2.2.3.8. Evaluación del proyecto	106
<input type="checkbox"/> Punto de equilibrio.....	106
<input type="checkbox"/> Flujo de caja.....	108
<input type="checkbox"/> Costo de oportunidad	109
<input type="checkbox"/> Valor Actual Neto	110
<input type="checkbox"/> Tasa Interna de Retorno	110
<input type="checkbox"/> Período de recuperación de capital	111
3.3.3. Puesta en marcha.....	112
3.3.3.1. Plan de acción	112
Capítulo 4.....	117
Formas de expandir el negocio	117
4.1. Plan de expansión del negocio	117
4.1.1. Factores clave de éxito.....	117
4.1.2. Objetivos	117
4.1.3. Táctica de implementación	118
4.1.4. Estrategia de comunicación.....	118
4.1.5. Herramientas a utilizarse	118
4.1.5.1. Anuncios	119
4.1.5.2. Promoción de ventas	119
4.1.5.3. Relaciones públicas.....	120
4.1.5.4. Marketing directo	121
4.1.5.5. Planificación de medios	122
4.1.6. Evaluación de la implementación de la estrategia de comercialización	
122	
Conclusiones	123

Recomendaciones.....	124
Bibliografía	125
Anexo A: Respuestas de la entrevista	127
Anexo B: Condiciones y costo total de Crédito CFN	150

Índice de Figuras

Figura 1. Tipos de Emprendedores	6
Figura 2. Elementos de la Gestión por objetivos	25
Figura 3. Modelo de gestión por procesos	29
Figura 4. La gestión por competencias desde los recursos humanos	31
Figura 5. Tiempo del proyecto emprendedor	52
Figura 6. Características de un emprendedor	53
Figura 7. Nivel de posicionamiento del emprendimiento	53
Figura 8. Nivel de ventas	54
Figura 9. Principales dificultades para iniciar el emprendimiento.....	55
Figura 10. Claves del negocio	55
Figura 11. Definición de la misión y visión	56
Figura 12. Definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos.....	57
Figura 13. Estructura empresarial	57
Figura 14. Desarrollo del plan estratégico	58
Figura 15. Desarrollo herramientas de control.....	59
Figura 16. Implementación de un plan de negocio	59
Figura 17. Desarrollo de un plan de negocio	60
Figura 18. Requerimientos de estudios para iniciar el negocio	61
Figura 19. Factores de sostenibilidad empresarial	61
Figura 20. Factores de sostenibilidad empresarial	62
Figura 21. Esquema de la Guía de Emprendimiento.....	64
Figura 22. Estructura jerárquica de la CIU	66
Figura 23. Contenido del CIU	66
Figura 24. Contenido del análisis PESTEL	68
Figura 25. Contenido del análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	70
Figura 26. Contenido del análisis amenazas y oportunidades del entorno	71
Figura 27. Proceso de investigación de mercados	72
Figura 28. Estructura de los valores corporativos.....	78
Figura 29. Estructura de los objetivos estratégicos	78
Figura 30. Estructura de la estrategia empresarial	79
Figura 31. Mapa estratégico por perspectivas.....	81
Figura 32. Ejemplo de la distribución de una planta.....	86

Figura 33. Proceso de servicio de atención en el local.	87
Figura 34. Proceso de servicio de atención a domicilio.....	88
Figura 35. Cadena de valor de las empresas de servicios	89
Figura 36. Formato de un inventario de procesos para una empresa de servicios	90
Figura 37. Formato para la caracterización de un proceso.....	91
Figura 38. Fases del diseño organizacional	92
Figura 39. Ejemplo de la representación gráfica del punto de equilibrio en función de la capacidad instalada y las ventas	108

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencia entre Modelo por objetivos y resultados	27
Tabla 2. Preguntas del cuestionario para la entrevista	35
Tabla 3. Matriz de respuestas positivas y negativas de los entrevistados	37
Tabla 4. Promedio de influencia positiva y negativa en cada dimensión	38
Tabla 5. Participantes del focus group	42
Tabla 6. Resultados de la aplicación del focus group	43
Tabla 7. Preguntas de la encuesta	49
Tabla 8. Definición de la misión	77
Tabla 9. Definición de la visión	77
Tabla 10. Componentes del Cuadro de Mando Integral	82
Tabla 11. Diseño del Cuadro de Mando Integral	83
Tabla 12. Formato para identificar activos	97
Tabla 13. Formato para determinar el capital de trabajo operativo	97
Tabla 14. Formato para determinar el capital de trabajo administrativo y ventas	98
Tabla 15. Formato para determinar un plan de inversiones	98
Tabla 16. Financiamiento de la inversión	99
Tabla 17. Formato para determinar costos directos	100
Tabla 18. Formato para determinar el pago de salarios de la MOD	100
Tabla 19. Formato para determinar costos indirectos	101
Tabla 20. Formato para determinar los gastos de venta.....	101
Tabla 21. Formato para determinar el pago de salarios del área de venta	101
Tabla 22. Formato para determinar los gastos administrativos.....	102
Tabla 23. Formato para determinar el pago de salarios del área administrativa.....	102
Tabla 24. Formato para la elaboración del presupuesto de operación	103
Tabla 25. Formato para estimar los ingresos totales	104
Tabla 26. Formato para la elaboración del estado de situación inicial	104
Tabla 27. Formato para la elaboración del estado de pérdidas y ganancias	105
Tabla 28. Formato para la clasificación de costos fijos y variables.....	106
Tabla 29. Formato para la elaboración del flujo de caja	108
Tabla 30. Ejemplo de cálculo del costo de oportunidad de un proyecto.....	109
Tabla 31. Formato para el cálculo del VAN	110
Tabla 32. Formato para el cálculo de la TIR.....	111

Tabla 33. Formato para el cálculo del período de recuperación.....	112
Tabla 34. Plan de acción	113

Resumen

Esta investigación fue desarrollada considerando que el emprendimiento desempeña un papel influyente en el crecimiento socio-económico del país. La metodología tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, con la aplicación de la técnica de la entrevista y focus group a 10 y 5 emprendedores respectivamente y una encuesta a 90 emprendedores. Los resultados determinaron las limitaciones de los emprendedores para iniciar sus negocios, enfocados en la falta de financiamiento y una formación inadecuada, para lo cual, se planteó un Manual para el desarrollo de un plan de negocios y las formas de expandirlos, aplicado al emprendimiento del sector de servicios de la ciudad de Cuenca.

Palabras clave: Emprendimiento, plan de negocio, sostenibilidad empresarial, empresa de servicios, instrumentos de gestión.

Abstract

This research was developed considering that entrepreneurship played an influential role in the socio-economic growth of the country. The methodology had a qualitative and quantitative approach. An interview and focus group were conducted on 10 and 5 entrepreneurs respectively and a survey was applied to 90 entrepreneurs. The results determined the limitations of entrepreneurs to start their businesses, focused on the lack of financing and adequate training. For this, a Manual for the development of a business plan and ways to expand the business applied to entrepreneurship in the service sector in Cuenca was proposed.

Keywords: Entrepreneurship, business plan, business sustainability, service company, management instruments.



A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, is positioned above the text 'Translated by'.

Translated by
Ing. Paul Arpi

Introducción

Emprender significa un gran esfuerzo y dedicación. Lanzar una nueva empresa al mercado con un plan de negocio innovador, además de implicar mucho tiempo, perseverancia, habilidades, aptitudes entre otros, requiere hallar una motivación que le ayude a superar los problemas que encontrará en un entorno que cada vez se vuelve más competitivo.

Según la Tasa de actividad emprendedora temprana TEA, en su informe más importante del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), revela que, de una muestra de dos mil adultos y la opinión de 36 expertos, logra determinar que el índice de actividad emprendedora en el país disminuyó en un 2.2% en el 2016 en comparación con el 2015 que fue de 33,6%, a pesar de estos resultados Ecuador se mantiene segundo entre los 66 países participantes en esta encuesta (GEM, 2016).

En 2016 en el Ecuador el 22,4% de la población hizo gestiones de emprendimiento, el 11% es menor a 42 meses y el 14,2% de la población adulta tiene un negocio establecido o lo que significa con más de 42 meses de operación; Un 20,8% de la población adulta emprendió aprovechando la oportunidad, y un 8,9% por necesidad. Un dato que preocupa a la sociedad es que, los nuevos emprendimientos no tienen mayor impacto en la generación de empleo en el país, ya que el 72,8% de estos son unipersonales y con pocas expectativas de generar empleo, adicional a esto se observa que el 92% de los negocios no tienen clientes internacionales, lo que no permite un crecimiento hacia el exterior (GEM, 2016).

Sin embargo, algo que ha caracterizado al emprendedor ecuatoriano, es su alto nivel de perseverancia, por lo que cada día hay un mayor número personas que deciden iniciar sus proyectos sin ningún tipo de conocimiento y experiencia, lo que les vuelve altamente vulnerables para sostenerse o permanecer en el mercado en que se desenvuelven, debido a que no han contado con una adecuada formación para suplir su falta de experiencia y conocimientos.

Para de alguna manera solventar y disminuir este alto costo de la experiencia, se ha visto necesario recopilar información y elaborar un manual de emprendimiento como una herramienta útil, que permita a la persona común o al nuevo profesional y

emprendedor, aclarar su panorama y el camino que debe transitar para hacer realidad su idea de negocio, y además, que esta, perdure en el tiempo.

Es así que el presente trabajo de investigación está contemplado en 4 capítulos. El primer capítulo está orientado a determinar la base teórica del emprendimiento y los modelos de negocio que pueden establecer un fundamento importante para la solución del problema planteado. En el segundo capítulo se plasma los resultados obtenidos del desarrollo de la investigación cualitativa (entrevistas y focus group) y cuantitativa (encuestas) dirigidas a emprendedores que tienen una experiencia de más de tres años dentro del giro de su negocio.

Luego de analizados los resultados, en el capítulo 3 se plantea la elaboración de un “Guía para el desarrollo de un plan de negocios aplicado al emprendimiento del sector de servicios de la ciudad de Cuenca”; para en el capítulo 4 plasmar las “Formas de expandir el negocio”, mediante una propuesta de un “Plan de sostenibilidad o expansión del negocio”. Finalmente, se establecerán las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido en la presente investigación.

Capítulo 1

Base teórica

1.1. El emprendimiento

El emprendimiento es un concepto que viene acompañando la historia de la humanidad y sus progresos, todo hecho que denote avance en cualquier área, es por causa de un emprendedor, debido a que son personas que no se conforman, que impulsan los cambios para bien o para mal y marcan pautas a lo largo de la historia. Según el RAE (2018), el emprendedor “es el sujeto que lleva a cabo con resolución acciones innovadoras” y las acciones innovadoras son las herramientas con las que trabaja un emprendedor.

Según Alcaraz (2011) menciona que “emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. Por ejemplo, en el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario” (pág. 1).

Freire (2005) determina que hay dos definiciones para comprender qué es emprendedor:

- Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.
- El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas (pág. 27).

Cantillon (1756) lo identifica como una persona que compra productos a un precio determinado en el presente y mediante una combinación acertada crea un nuevo producto para poder venderlo en un futuro a precios inciertos, para lo cual debe asumir riesgos e incertidumbres que están presentes en el mercado.

Trías de Bes (2007), define que “emprender es una forma de enfrentarse al mundo, es una forma de entender la vida con lo que no todo el mundo se siente a gusto...aquella en la cual, la persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana” (pág.43).

Según Poncio (2010) señala que el profesor Albert Shapers dá a conocer un término denominado el evento emprendedor, en la cual se menciona que “emprendedor está denotado por tomar la iniciativa, reunir recursos, gerenciamiento, relativa autonomía y tomar riesgos” (pág. 22).

Para una mejor comprensión, Poncio (2010) menciona que:

(...) el término emprendedor proviene de los vocablos latinos in, en, y préndere, cuyo significado es “acometer o llevar a cabo”. Por extensión y probablemente por influencia del francés y del italiano, lenguas en las que el empresario se dice entrepreneur e imprenditore respectivamente, el término también se utiliza para señalar a quién inicia una empresa. En consecuencia, puede afirmarse que emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume toda o la mayor acción de riesgo (pág. 21).

Tomando los conceptos de todos estos autores en relación al emprendimiento, es que está referido al hecho de adentrarse en un nuevo camino, mediante una decisión determinada por la identificación de una oportunidad, en donde está presente la incertidumbre principalmente, lo cual puede representar una ventaja si el emprendedor combina bien sus conocimientos y habilidades para enfrentarlo.

1.1.1. ¿El emprendedor nace o se hace?

En cualquier disciplina, siempre está la dualidad de saber si los personajes destacables nacen o se hacen y existen perspectivas contrapuestas al respecto que aseguran su posición, pero siempre es importante destacar que las personas tienen la capacidad de cambiar si así lo precisan, según sus necesidades, características, habilidades, destrezas e intereses. Por lo tanto, es confiable asegurar que los emprendedores nacen con características que le facilitan la innovación como la perseverancia y la confianza, pero que necesitan herramientas que se aprenden para hacer brillar su talento; sin embargo, hay personas que sin tener los talentos tienen la

voluntad de aprender y de hacer realidad un sueño y eso también, los convierte en emprendedores.

Aquí, como en otros temas, la visión debe ser intermedia: por un lado, los hábitos técnicos que son modificables y adquiribles, ya que tiene que ver con la formación y el aprendizaje continuo; por otro lado, la presencia de talentos inmodificables, que se tienen o no se tienen, que no son otras cosas que esas habilidades innatas que tiene una persona, que se llevan en la sangre y que no se adquieren por mucha voluntad que se ponga. Según Poncio (2010):

Entre ambos extremos, entre lo modificable y lo inmodificable, se encuentra el “área gris de lo tal vez modificable”, lo que se dará si el emprendedor cumple con las condiciones para serlo...la pasión puesta en el proyecto, la autoestima, el espíritu de lucha, la voluntad para aprender, la perseverancia, en definitiva, cuestiones que pueden desarrollarse independientemente de la dimensión inmodificable de cada una de las personas. Hay otros autores que adhieren a la corriente de que emprendedor se nace y van más allá afirmando que algunos lo son por una cuestión genética, aunque rápidamente reconocen que no es lo habitual, ya que el emprendedor medio regularmente se desarrolla en función de su entorno personal. (pág. 23-24).

Hay casos de emprendedores que, debido a las circunstancias complicadas de su vida, tanto por haber tenido una difícil relación con los padres y maestros, cómo por haber crecido en una familia con problemas económicos, por haber estudiado y trabajado al mismo tiempo, cosas como estas les han convertido en personas luchadoras, capaces de habituarse a afrontar adversidades (Poncio 2010).

1.1.2. Clases de emprendedores

Dependiendo de la óptica que se tome, se pueden clasificar los tipos de emprendedores, es así como Flores, Feijo y Pizarro (2015) citando a Schollhammer (1980) clasifican a los emprendedores en cinco tipos, según este autor, los emprendedores se clasifican según su personalidad al abordar el hecho de la innovación.

- **El Administrativo.** Hace uso de la investigación, del análisis y desarrollo para mejorar la forma de hacer las cosas, generando nuevas ideas, como por

ejemplo un estudiante que decide emprender y estudia mediante las herramientas que adquirió en la universidad.

- **El oportunista.** Referido a las personas que están atentas a las oportunidades en su entorno para sacar provecho, por ejemplo, los comerciantes esporádicos que solo comenzaron a vender un producto porque les pareció rentable en una oportunidad.
- **El Adquisitivo.** Se destaca por mantenerse en la innovación, caracterizándose por fomentar el crecimiento y la investigación para mejorar los procesos de la actividad que trabaja, como por ejemplo los emprendedores de las empresas que mantienen programas de investigación y crecimiento.
- **El incubador.** Define por la creación de nuevos negocios, en su mayoría independientes por su afán de crecer y conseguir autonomía, por ejemplo las personas
- **El Imitador.** Genera procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de los mismos, se pudiera distinguir el concepto de benchmarking en este emprendedor.

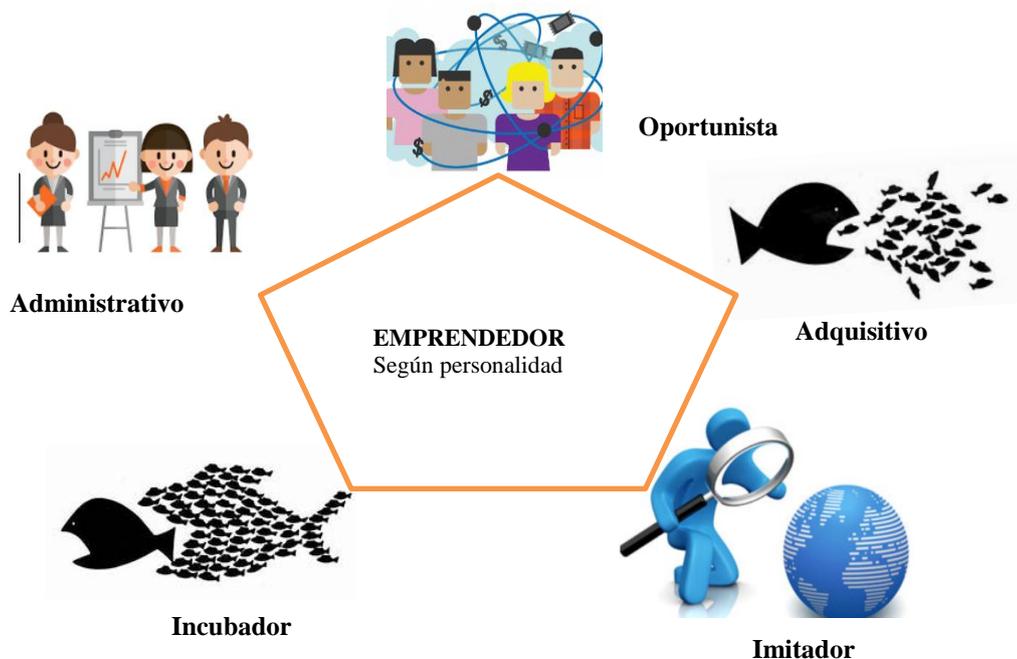


Figura 1. Tipos de Emprendedores.
Fuente: Flores, Feijo & Pizarro (2015).
Elaborado por: Los Autores.

Por su parte, Poncio (2010) afirma que se puede clasificar a los emprendedores en dos clases:

- **Emprendedores por necesidad.** Son aquellos que conciben en el emprendimiento como la única manera de subsistir, lo que en la práctica significa que en realidad no eligen ser emprendedores, sino que lo hacen como única alternativa. El éxito o fracaso de este tipo de sujetos, va de la mano de la aptitud y actitud emprendedora que mantengan durante el proyecto y también de la influencia del contexto.
- **Emprendedores que aprovechan las oportunidades.** Dentro de ellos podemos mencionar a:
 - a. Quienes eligen el emprendedorismo como profesión. Son emprendedores sin considerar otras opciones e independientemente del contexto. Las posibilidades de éxito de estas personas se basan en la vocación emprendedora que poseen y en la formación y preparación para enfrentar los obstáculos que se les presenten.
 - b. Quienes lo eligen como una ocupación transitoria. Son emprendedores sin compromiso, lo hacen para aprovechar una oportunidad que puede ser pasajera y si les conviene por ejemplo cambiar de rubro, oficio o ser empleado en relación de dependencia lo hacen sin ningún problema. Este grupo de personas tienen altas posibilidades de fracaso en el proyecto que emprenden debido principalmente a la falta de compromiso (pág.28).

1.1.3. Condiciones para ser emprendedor

Según Fernando Trías de Bes (2007), afirma que:

Hay una faceta personal que permite a cualquier persona sin maldad de emprendedor ser capaz de sobrevivir y triunfar en casi cualquier aventura empresarial. Se trata de la capacidad de sobreponerse a las dificultades, de afrontar reveses. Llámesele capacidad de sufrimiento, espíritu luchador, tenacidad (pág. 53).

La resiliencia es una de las principales actitudes que debe tener un emprendedor, está asociado a la clasificación que inicia por necesidad y también al tipo que inicia por

vocación, porque está referida a la capacidad personal de cada sujeto de sobrevivir y triunfar en cualquier aventura empresarial, utilizando las mismas palabras del autor.

Aunque existen tantos perfiles diferentes en el mundo del emprendimiento, Freire (2005) describe que existen once elementos comunes que están presentes en los grandes emprendedores y que precisamente sus iniciales que forman esta palabra:

- **Emancipación.** Más del 60 por ciento de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.
- **Moderación en la ambición de dinero.** Paradójicamente, la mayoría de los estudios muestra que sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.
- **Pasión.** Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.
- **Resultados.** Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.
- **Espiritualidad.** Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.
- **Novicio (actitud de aprendiz).** Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran "sabelotodo" que cree dominar el conocimiento humano.

- **Disfrute del camino.** Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.
- **Éxitos compartidos.** Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.
- **Determinación.** Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones, pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.
- **Optimismo y sueños.** Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.
- **Responsabilidad incondicional (protagonismo).** A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican "lo que no hacen" por las cosas que "les hacen", los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino (pág.30-32).

El emprendedor podrá pasar por dificultades, pero jamás le quitarán el afán por salir adelante; cuando existen obstáculos la solución está en no derrumbarse, en no rendirse y cambiar cuando las cosas no son las que se querían (Poncio, 2010).

Además, aporta que, basado en las consultas de varios autores que describen cuales deberían ser las condiciones de las personas para tener éxito como emprendedores, para ello se menciona los principales requisitos:

- **Perseverancia.** es quizás uno de los más importantes ya que quién no tiene esta condición es casi imposible que tenga éxito en la acción emprendedora.
- **Independencia.** en su gran mayoría los emprendedores exitosos afirman que la búsqueda de ser independiente fue su principal motivación para emprender, ello ocurre porque se ven a sí mismos estando en control de sus propias vidas.

- **Visión Optimista.** es necesario tenerla para llevar el emprendimiento al cumplimiento de sus objetivos, ella se hace fundamental especialmente cuando los fracasos en sus iniciativas emprendedoras son tomados como una fuente de aprendizaje que les permite reinventarse y seguir adelante.
- **Pasión.** fundamental al momento de emprender ya que la mayoría de los emprendedores exitosos dedican todo el tiempo al proyecto, aunque esto le provoque afectar un poco las relaciones familiares y las amistades, que seguramente le reclaman más tiempo.
- **Necesidad de Realización y Reconocimiento.** Los emprendedores exitosos han tenido el deseo de realizarse personalmente en acciones que muchas veces trascienden el simple interés económico. Es más, en muchos casos no consideran el dinero como su principal motivación. Ello porque aspiran con su tarea a ser recompensados por sus esfuerzos, estas pueden ser monetarias o de otras formas, tales como el reconocimiento individual y el prestigio social.
- **Vocación innovadora.** La innovación como actitud es una fuente esencial en el desarrollo del espíritu emprendedor. Generalmente cuando desarrolla su actividad parte de la idea de que cada producto o servicio contiene en sí mismo la oportunidad de ser mejorado con el objeto de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.
- **Autoestima.** Es fundamental en los inicios del emprendedor cuando se pueden cometer errores. Será fundamental además de desarrollarla en el tiempo, resguardarla de los sabotajes a la que estará expuesta.
- **Saber rodearse de buena gente.** Los emprendedores más exitosos invierten mucho tiempo en seleccionar su equipo y una vez elegido en muchos casos los integran y buscan las formas de compartir con ellos el valor creado. Estrechamente vinculada a esta condición está la capacidad para determinar cuáles son las tareas indelegables del emprendedor y cuáles pueden ser realizadas por sus colaboradores.
- **Autonomía.** Los emprendedores exitosos han desarrollado la capacidad para pensar por cuenta propia, ahora bien, una vez tomada una decisión muestran

gran seguridad y firmeza en sus acciones. De todas maneras, esta “autonomía” no significa que no le otorguen importancia a la posibilidad de articular redes de cooperación con otros emprendedores.

- **Iniciativa.** Esta condición está presente en la definición misma de emprendedor cuando se afirma que es la persona que inicia una acción, por ende, si el emprendedor no tiene de manera permanente esta condición lo más lógico es que se busque un trabajo como empleado en donde las iniciativas la tendrán sus jefes. El emprendedor exitoso asume la iniciativa y a diferencia de quienes viven culpando al contexto y justificando lo que dejan de hacer, es protagonista y asume una responsabilidad y un compromiso que le permite afrontar y superar las dificultades que se presentan.
- **Voluntad para aprender.** Esta actitud de aprendizaje es característica de muchos emprendedores exitosos, que muestran humildad y una voluntad permanente para aprender. En su gran mayoría son agudos observadores, particularmente curiosos, saben escuchar, se muestran dispuestos a capacitarse, evidenciando con su actitud una postura opuesta a aquellas personas que creen saberlo o conocerlo todo (Poncio, 2010, pág. 29-32).

La Revista Global de Negocios (2014), mediante el estudio de más de 60 autores de emprendedorismo, explica que las características en las que más coincidieron los autores y fueron mencionadas con más frecuencia son: Creatividad, iniciativa, autoconfianza (confianza en sí mismo), energía y capacidad de trabajo, perseverancia, liderazgo, aceptación del riesgo, necesidad de logro, tolerancia al cambio, manejo de problemas (pág.33).

Alcaraz (2011) agrupa estas características en 5 grupos:

- **Factores motivacionales.** Necesidad de logro, necesidad de reconocimiento, necesidad de desarrollo profesional, percepción del beneficio económico, baja necesidad de poder y status, necesidad de independencia, necesidad de afiliación o ayuda a los demás, necesidad de escape, refugio o subsistencia.
- **Características personales.** Iniciativa personal, capacidad de decisión, aceptación de riesgos moderados, orientación hacia la oportunidad,

estabilidad emocional, orientación hacia las metas específicas, locus de control interno (atribuye a el mismo sus éxitos o fracasos), tolerancia a la incertidumbre, es receptivo en sus relaciones sociales, posee sentido del tiempo es valioso, honestidad/integridad y confianza, perseverancia/constancia, responsabilidad personal, es individualista, es optimista.

- **Características físicas.** Energía, trabajo con ahínco.
- **Características individuales.** Versatilidad, flexibilidad, creatividad, imaginación, innovación, búsqueda de la verdad e información, planificación y seguimiento sistemático de resultados, capacidad para analizar el ambiente (reflexión), visión comprensiva de los problemas, capacidad para solucionar problemas, planificación con límites de tiempo.
- **Competencias generales.** Liderazgo, orientación al cliente, capacidad para conseguir recursos, gerente/administrador de recursos, patrón de factores de producción, exige eficiencia y calidad, dirección y gestión de la empresa, red de contacto, comunicación (pág.3).

1.1.4. Los errores más comunes de un emprendedor

De acuerdo a la revista Dinero, existe una serie de errores que comete un emprendedor potencial:

- 1. No empezar:** el error más grave es no empezar, el miedo al fracaso incrementa cuando se dedica mucho tiempo a perfeccionar el plan de negocio o al tratar de minimizar los riesgos.
- 2. Pensar que no hay competencia:** no se puede hablar de una ventaja competitiva pensando que es el único en el mercado, ya que por más ingeniosa que sea la idea siempre habrá otras similares preparándose en el mismo tiempo, luchando por causar una diferenciación con la competencia.
- 3. No formar buenos equipos:** un error frecuente es pensar que se puede llevar a cabo el proyecto solo y con éxito, sin buscar un equipo adecuado por temor a compartir ideas y conocimientos.

4. Pensar que hacer empresa es una actividad de medio tiempo: tener y manejar una empresa es una tarea que obliga y ocupa la vida entera de los emprendedores, si se piensa que se puede tener otras ocupaciones mientras se emprende es una mala idea.

5. No tener presentes los aspectos legales: se debe conocer en detalle los aspectos legales con antelación a la realización de los proyectos, además de no descuidar de proteger su propiedad intelectual.

6. Crecer más rápido de lo posible: el crecer sin medida luego de que se ha emprendido es una causa probable de un fracaso empresarial, es un error pensar en que se debe maximizar, cuando lo más apropiado es ser sostenible.

7. Exceso de optimismo: el optimismo es importante para sacar adelante un emprendimiento y mucho más para convencer a un inversionista, pero no se debe dejar de lado el ser realista en las proyecciones no sobrestimar los ingresos y subestimar los costos.

8. Incapacidad para afrontar el cambio: no tener capacidad para encontrar soluciones distintas para superar las dificultades es una principal causa de fracaso. Mientras el entorno evoluciona, de igual manera lo deben hacer las estrategias empresariales.

9. Falta de conocimiento de sí mismo: ¿Tengo claridad en mis metas? ¿Estoy pensando en la estrategia correcta? ¿Puedo ejecutarla? Si los resultados de la empresa al final no coinciden con las expectativas del emprendedor, esto puede ser causa de fracaso.

10. No ponerse en los zapatos de los inversionistas: inversionistas y emprendedores tienen lenguajes distintos, los unos piensan en rentabilidad y los otros en productos, si se trata con indiferencia las relaciones de ganar ganar entre las dos partes puede ser causa de fracaso (Dinero, 2010).

1.1.5. ¿Por qué emprender?

Hay muchas razones para que alguien decida ser emprendedor, quienes lo hacen responden a motivaciones y actitudes: hay quienes ven el proceso emprendedor como la única manera de subsistir, alguien que no decide ser emprendedor pero por distintas razones se le hace imposible trabajar para otro en un empleo estable y previsible, y por eso comienza a emprender como puede porque es la única

alternativa que tiene; otros que deciden emprender con el único afán de alcanzar fortunas aprovechando el “boom” del momento. Freire (2005).

La verdadera razón que debe tener una persona para emprender es:

Quienes sienten el proceso emprendedor en la sangre y van a serlo independientemente del contexto. Aun teniendo otras opciones, eligen esta actividad como su profesión, y aunque buscan sacar el mejor provecho de las oportunidades, se comprometen con lo que realizan, más allá de las modas o las circunstancias. (pág.38).

Como se mencionó anteriormente, el emprendimiento surge principalmente de la necesidad, puede ser la necesidad referida a la satisfacción de sueños y proyectos, o la necesidad material de generar dinero para sustentarse. Como señala el autor antes citado, la verdadera razón por la que debe darse el emprendimiento es porque el sujeto siente que va a ejecutarlo independientemente del contexto, lo que implica que está decidido a enfrentar cualquier situación que se le presente y debe ser así puesto que el emprendimiento camina junto a la innovación y la innovación va plagada de incertidumbre.

Sin embargo, muchos emprendedores comenzaron por la necesidad económica de autosustentarse y conforme se descubren a si mismos y sus capacidades para sobrellevar y salir victoriosos de las situaciones críticas a las que puede llevar un proyecto, se consolidan como emprendedores.

La característica más importante a mencionar y que responde a la pregunta inicial de este segmento es los hitos de avance que promueven los emprendedores. Se emprende principalmente para satisfacer una necesidad, pero al arriesgarse a seguir un camino se documentan experiencias y eso sirve de sustento para el éxito de otros emprendedores.

1.1.6. Teorías relacionadas al emprender

Sung Park & Duarte (2015) expresan que existen 4 enfoques teóricos:

1. Enfoque económico: Explica el fenómeno de la creación de empresas debido a la racionalidad económica a nivel de empresario, empresa o sistema económico.

2. Enfoque psicológico: Analiza al empresario como persona, su perfil y las condiciones de los empresarios exitosos, centrándose en sus características personales.

3. Enfoque socio-cultural y del entorno: Examina los factores sociales, políticos, familiares y la influencia del apoyo institucional en la decisión del emprendedor al crear su propia empresa.

4. Enfoque gerencial: Observa el desarrollo en el interior de la empresa una vez establecida focalizándose en las características de la misma y de su organización. Estas teorías no buscan explicar el proceso de creación de empresas sino el papel que desempeña el empresario en él (pág. 293-297).

1.1.7. ¿Cuándo emprender?

A medida que vamos creciendo es más difícil emprender, el autor Freire (2005) hace referencia que el costo de oportunidad es un factor influyente, ya que, al tener un trabajo estable y un buen salario, el costo de oportunidad es muy alto, mientras que, si se está desempleado con un costo de oportunidad muy bajo, se está es una situación excepcional para encarar un proyecto y con la ayuda de ahorros invertir el tiempo libre. Por lo tanto, este autor remarca que:

(...) el mejor momento para ser emprendedor es durante los estudios universitarios. Para quienes tienen la suerte de dedicarse a estudiar sin trabajar, hay pocas cosas más útiles en su proceso de formación que emprender. Van a aprender mucho más sobre lo que estudian, porque tendrán un mayor correlato con el mundo práctico, y lo harán con muy poco riesgo, ya que su costo de oportunidad es muy bajo. (pág.150).

1.1.8. Fuerza de consideración antes de emprender

Para encontrar una oportunidad de negocio es necesario analizar el entorno del sector en la cual se desarrolla el negocio identificando las posibles necesidades insatisfechas del mercado. Para comprender mejor estas fuerzas Poncio (2010) menciona 4 elementos externos que son parte del análisis de Michael Porter:

1. Los competidores: es necesario estudiar las barreras de ingreso a la actividad elegida, las principales son la diferenciación de productos que tiene la

competencia (por ejemplo, que tengan una marca conocida que fidelice los clientes), los requisitos de capital necesarios para comenzar (no es lo mismo iniciarse como prestador de servicios que como fabricante de productos) y las economías de escala (se observan cuando baja el costo unitario del producto por la mayor producción del mismo).

2. Los clientes: es importante conocerlos para saber si están atomizados o concentrados, si compran en grandes volúmenes, donde están, si buscan precio o calidad, etc.

3. Los Productos Sustitutos: es fundamental conocer si existen y cómo pueden influir en la competencia con el producto o servicio ofrecido.

4 .Los Proveedores: se debe conocer el poder de negociación que tienen, son pocos o muchos, en el futuro pueden competir con mi negocio, etc. (pp. 39-40)

1.1.9. Motivos lamentables para emprender

Para comenzar un emprendimiento no solo existen motivos positivos como el deseo de superación, entre otros, también existen otros, tal y como lo indica Trías de Bes (2007) existen motivos lamentables como: estar sin trabajo y tener la necesidad de conseguir el sustento, odiar al jefe, odiar la empresa, no depender de ningún jefe (no soporta recibir órdenes), compatibilizar la vida personal y profesional, tener libertad de horario, gozar de potestad para decidir cuáles son los días de vacaciones, ganar más dinero que trabajando por cuenta ajena, quiero recuperar el patrimonio que perdió la familia, demostrar algo a los demás, a sí mismo, a los padres, hacerse rico, dedicarse a un tema que gusta y al cual no es posible dedicarse si no está emprendiendo (pág.31-32).

Además, este autor aclara que tener una idea no es un motivo:

La idea es un objeto del negocio, pero nunca un motivo válido. Imaginemos a una persona que está pensando en hacerse escritor. Le preguntamos cuál es el motivo. Y el futuro escritor nos responde: Es que se me ha ocurrido un argumento genial. ¿Qué pensaría usted? ¡Que no está ante un verdadero escritor! Y también pensaría: ¿Qué será de este escritor cuando haya acabado con este argumento? Pensar que la idea o la oportunidad detectada es el motivo que le induce a emprender es un autoengaño flagrante y

demasiado habitual. Eres el vehículo de la actividad emprendedora, pero nunca una motivación sólida y duradera (pág.31-32).

Cuando un emprendedor piensa en empezar su emprendimiento, nacen inquietudes acerca del tiempo necesario y la manera de cómo poner en marcha el emprendimiento. En cuanto al tiempo, la interrogante es si trabajar a tiempo completo o a tiempo parcial.

Trías de Bes (2007) recomienda, que al principio de un emprendimiento es necesario contar con ingresos extras que permitan al emprendimiento tener más tiempo de desarrollo y aplicar el popular consejo de no colocar los huevos en una misma canasta, es decir dedicar un tiempo para su actual trabajo y el otro para el nuevo proyecto además de la importancia de diversificar los ingresos citando tres maneras:

1. Ahorro propio: Es preferible no emprender hasta no contar con un colchón que permita cubrir nuestras necesidades personales mientras el negocio arranca. Y, para ello, hay que ahorrar el tiempo que haga falta antes de lanzarse a la aventura.

2. Salario del cónyuge: durante un tiempo indefinido, tendrán que vivir sólo con el sueldo de la pareja. Menos caprichos, menos ropa, menos <<muchas cosas>>. Pero, por lo menos, le damos autonomía al negocio, desvinculándolo de las necesidades personales mínimas.

3. Crédito: En este caso, calcule bien, porque si la empresa no produce lo que se espera y ha de cerrarla, se verá sin actividad económica para soportar la deuda. Si es usted una persona que, por su experiencia y edad, sabe que no le costará encontrar trabajo y que podrá luego, con parte de su sueldo devolver esa deuda, entonces puede plantearse esa opción (pág.148-149).

Recuerde que “ahorrar primero y emprender después es siempre mejor que emprender sin ahorros y tener que trabajar por cuenta ajena para luego devolver el dinero perdido” (pág.149).

Además, Freire afirma que trabajar a tiempo parcial no funciona y basado en estadísticas que revelan que los emprendedores que dedicaron su tiempo completo

para el logro de sus metas, tuvieron mejores resultados y mayores posibilidades de éxito que los que no dejaron su trabajo a tiempo parcial.

Si se trata de la interrogante de cuál es la opción más adecuada de cómo empezar su negocio, Poncio (2010) menciona tres opciones para poner en marcha un emprendimiento:

1. Comprar un negocio en marcha: a priori no parece una buena idea, puesto que generalmente pocas personas ponen a la venta un negocio al que le va bien. Esto no siempre es así puesto que muchos buenos negocios no funcionan bien por problemas de administración y de gestión.

Dentro de las ventajas de comprar un negocio en funcionamiento podemos mencionar: tiene una clientela, se conocen los proveedores, se acortan las curvas de aprendizaje y experiencia, se obtiene una participación de mercado sin aumentar la oferta existente, entre otros (pág.43).

El autor cita además dos desventajas para esta opción, la necesidad de contar con la totalidad del capital para adquirirlo y la dificultad de valuar el negocio debido a la posible falta de información, ya que en la mayoría de casos los pequeños emprendimientos son negocios informales.

2. Tomar una Franquicia: este camino le permite al emprendedor utilizar la imagen de marca, el nombre, los procesos de una empresa existente, a cambio de un pago inicial y el pago de derechos o regalías. Las ventajas es que el emprendedor comienza con un negocio ya probado, utiliza una imagen ya reconocida, puede recibir distintos apoyos como la publicidad y quizás, la más importante, es que no se requiere experiencia previa en la actividad para obtenerla. La desventaja es que el franquiciante generalmente se queda con la mayor parte de las utilidades del emprendimiento, lo que pone en dudas si se trata verdaderamente de un proyecto realmente emprendedor o es una simple alternativa de autoempleo.

3. Comenzar desde cero: es la alternativa que más riesgos representa; sin embargo, también es la que genera más satisfacción al emprendedor, si es que se desarrolla con éxito. Las ventajas es que el proyecto no tiene los límites que fijan los sistemas de franquicias, ni las exigencias financieras que exige

comprar un emprendimiento en marcha con el riesgo adicional de hacer un mal negocio...No obstante, las desventajas se observan cuando el emprendedor subestima la curva de aprendizaje necesario o cuando a pesar de tener una buena idea o encontrarse ante una buena oportunidad, se falla en la implementación del proyecto. A veces el proceso de aprendizaje es muy doloroso y se paga con pérdidas de tiempo y dinero. El emprendedor que comienza desde cero debe ser consciente que la realidad siempre le presentará situaciones imprevistas y que cometerá muchos errores que pondrán a prueba constantemente su autoestima (pág.43-44).

1.1.10. Las fuerzas externas al emprendimiento (ecosistema del emprendimiento)

Para tener un clima favorable en la creación de un nuevo emprendimiento no solo es necesario conocer al emprendedor sino además tenemos que analizar los factores externos que den coherencia a las iniciativas emprendedoras. Para lo cual Poncio (2010) menciona 5 factores:

1) El contexto socio-cultural: aquellas sociedades que le otorgan un alto valor a ser emprendedor y al tipo de comportamiento asociado con dicha actividad como tomar iniciativas, asumir riesgos, con seguridad tendrá mayor cantidad de nuevos emprendimientos. Hay muchos países que se destacan por valorar los esfuerzos emprendedores y otros que, ciertamente, no le otorgan valor.

2) El contexto político y económico: las directrices que concretan el pensamiento político de los gobiernos señalan un contexto que pueden estimular o desalentar la aparición de nuevos emprendedores, aquí no basta la mera declamación de los gobernantes apoyando el desarrollo emprendedor, sino que debe haber una adecuación de los distintos organismos del estado donde el emprendedor encuentra trabas. En algunas sociedades, la cantidad de trámites y la burocracia no alientan el desarrollo emprendedor.

3) El contexto familiar: se considera que la familia es el primer elemento facilitador o inhibidor del futuro emprendedor, la familia ejerce su influencia, no tanto por factores materiales como el nivel económico, tamaño de la

familia, nivel de escolaridad de los padres, sino por elementos no tangibles como la escala de aspiraciones y de valores que existen al interior del grupo. Se puede armar considerando varias experiencias individuales, que el hecho de provenir de una familia en la que la mayoría han tenido relación con los negocios, ejerce en el niño las primeras motivaciones de la acción de emprender.

4) El contexto educativo: el medio escolar puede convertirse en un soporte fundamental para la formación de nuevos emprendedores, ello se observa desde el nivel inicial hasta el universitario. Se estructura desde el nivel inicial, ya que el niño realiza el primer aprendizaje sobre la creatividad y la iniciativa emprendedora. Luego en los otros niveles puede ejercer iniciativas emprendedoras.

5) El contexto tecnológico: hay una creciente oportunidad para desarrollar emprendimientos tecnológicos y que en muchos casos van de la mano con la disponibilidad de los recursos humanos y del acceso a la conectividad. (pág. 33-34)

1.1.11. Riesgos y ventajas de un emprendimiento

Según Prieto, Álvarez y Herráez (2013) “una de las características personales del emprendedor es la asunción del riesgo, ya que este resulta imposible de eliminar de la actividad empresarial, condiciona sus resultados y su existencia y, además, justifica la obtención de una rentabilidad extraordinaria de las inversiones realizadas por el emprendedor” (pág.17).

Además, menciona que “riesgo empresarial es la probabilidad de que puedan ocurrir hechos internos o en el entorno de la empresa que afecten al cumplimiento de los objetivos previstos. Por lo tanto, debemos medir el riesgo en términos de probabilidades y consecuencias” (pág.17).

1.1.12. Tipos de riesgos empresariales

Existen diferentes clases de riesgos que están presentes al momento en el proceso del emprendimiento, dentro de las cuales se destacan:

- **Atendiendo a su Origen:**

Riesgos externos: surgen del entorno de la empresa, derivados de la incertidumbre de situaciones como el contexto económico y social, las estrategias de la competencia, los cambios en las preferencias de los clientes, las regulaciones legales, etc.

Riesgos internos: pueden afectar a los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes e incluso a la imagen de la empresa. – Atendiendo a las consecuencias de la materialización del riesgo.

- **Atendiendo a las consecuencias de la materialización del riesgo:**

Riesgos puros: si se materializan ocasionan una pérdida económica. Entre ellos están los riesgos personales, materiales, de responsabilidad civil, etc.

Riesgos especulativos: suponen la situación de incertidumbre de que ocurra un determinado suceso cuya materialización produciría expectativa de beneficio o pérdida (riesgos de producción, ventas, financiación, dirección, etc.).

- **Otra clasificación se basa en los factores que ocasionan los riesgos:**

Riesgos económicos: relacionados con la incertidumbre en el rendimiento de la inversión de capital debido a los cambios en la situación económica del sector de actividad en el que opera la empresa.

Riesgos de mercado: relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por los cambios de los precios, por la mano de obra, los materiales y otros elementos de su proceso de producción, así como por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios.

Riesgos de insolvencia: insuficiencia de capital para afrontar el pago de las deudas contraídas con los acreedores.

Riesgos de crédito: cuando los clientes y otros deudores no realizan el pago en la fecha de vencimiento de sus obligaciones con la empresa.

Riesgos tecnológicos: las innovaciones tecnológicas pueden ocasionar obsolescencia en las empresas no preparadas para adoptarlas o para sustituir sus equipamientos, produciendo una menor eficiencia, incrementando los costos, disminuyendo su competitividad y frustrando la satisfacción de los servicios prestados a su clientela.

Riesgo organizacional: probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa.

Riesgos de reputación: pérdida de imagen de la empresa por actividades realizadas.

Riesgos de legalidad: probabilidad de producirse pérdidas por el incumplimiento de la normativa legal (sanciones) o por el cambio de esta, de forma que afecte a la actividad de la empresa (adaptaciones).

Riesgos catastróficos: relacionados con desastres naturales (inundaciones, terremotos), incendios, actos de terrorismo, etc. (Prieto, et al, 2013, pág. 17-18)

1.1.13. Ideas muy útiles para evitar riesgos

Para evitar riesgos a la hora de emprender se debe realizar las siguientes preguntas:

- ¿Consideras que el proyecto del cual vas a vivir es divertido e ilusionante?
- ¿Concuerda con tu estilo de vida y con tus capacidades?
- ¿El riesgo de llevar dicho proyecto es razonable?
- ¿Vas a crear una empresa por convencimiento, no por necesidad?
- ¿Has elegido el momento adecuado para poner en marcha tu proyecto según tus circunstancias personales, los recursos disponibles, la situación del mercado? (Maqueda, Olamendi, & Parra, 2003, pág. 21).

1.1.14. Ventajas de un emprendimiento

Según la página web “Gestión Empresarial” las principales ventajas de emprender esta en:

- **Autonomía:** Quizás es la independencia y la libertad para tomar decisiones lo fundamental para esta ventaja, de igual forma consiste en la administración de cada persona.
- **Control Financiero:** Es necesario tener una buena administración de ingresos y egresos hasta generar una excelente rentabilidad.
- **Desafío:** Para muchos emprendedores, el desafío consiste en el entusiasmo y la actitud para iniciar un proyecto.

De la misma la página “ASEPYME” indica que los beneficios de emprender son múltiples y se puede resumir en:

Ganar la autonomía laboral: tú marcas las pautas, tus tareas y actividades. Eres tu propio jefe, y eso supone un mayor nivel de responsabilidad y constancia; pero por otra parte consigues la libertad de dejar de obedecer a otros para empezar a implementar tu metodología de trabajo.

Conseguir el trabajo de tus sueños: una de las grandes ventajas de ser emprendedor es que puedes trabajar en algo que realmente te gusta. Algo que te motiva. Trabajar más realizado y motivado es como si no trabajaras, como si solo disfrutaras de lo que te gusta hacer.

Ver nacer el proyecto de la nada: iniciarás un camino lleno de retos y desafíos, pero lo disfrutarás porque sabrás que estás luchando por algo tuyo, que te pertenece y que has creado desde cero.

Aumentar exponencialmente tus ingresos: si tu negocio funciona, tus ganancias se irán incrementando a medida que lo hagan las de la empresa. Una vez consolidada, tus ingresos serán mayores que los que podrías obtener como empleado de un tercero.

Administrar mejor tu tiempo: con la orientación profesional adecuada aprenderás a delegar tareas en otros, centrando tus esfuerzos en lo que eres más productivo y necesario para la empresa. También conseguirás más tiempo de ocio para dedicar a la familia.

Seleccionar a tu equipo: se acabó tener que aguantar a incompetentes a tu alrededor. Eres el jefe y puedes seleccionar al personal que quieres que trabaje para ti; personas cuyos valores se alinean con los de tu proyecto.

Contribuir a la mejora de tu entorno: una empresa tiene impacto social. Crear un negocio que responda a las necesidades de las personas, que cree riqueza y puestos de trabajo siempre es una satisfacción para cualquier emprendedor.

1.2. Los modelos de gestión

Los modelos de gestión empresarial modernos, están sustentados principalmente en la tecnología y en los cambios comunicacionales que ha traído la globalización, a medida que la sociedad evoluciona va cambiando en las maneras de gestionar una organización buscando siempre la satisfacción de los objetivos que se plantea la entidad, es decir, que cualquier modelo de gestión lleva intrínseco una estructura de gestión.

1.2.1. Modelo de Gestión por objetivos y resultados

Este esquema constituye una forma de gestionar regida por valores y principios fundacionales como la direccionalidad estratégica, ya que parte de un plan definido y conocido que se realiza con el fin de conducir a unos resultados posibles de alcanzar en el período de tiempo que se establece.

1.2.2. El modelo de gestión por objetivos

Supone actividades relacionadas directamente a objetivos concretos, cubriendo el rendimiento empresarial. Entre las ventajas de aplicar este tipo de modelo están los siguientes:

- Coordina a todos los niveles de la organización en una orientación común.
- Logra que todos los recursos se dirijan a conseguir los objetivos.
- Facilita la implementación del plan estratégico de la organización.
- Vincula a las personas clave de la organización con los objetivos generales.
- Mejora la planificación
- Refuerza la relación entre la autoridad y el colaborador.
- Facilita la gestión de la cultura que desea lograr la organización.

Los objetivos que se determinen deben estar alineados a la visión, misión, estrategias y políticas de la organización, y lo propio debe aplicarse en el diseño de los puestos de trabajo base, deben concatenarse con los objetivos de los puestos de trabajo inmediatamente superiores, de forma que se apoye la coordinación para la consecución de los objetivos esperados.

1.2.3. Elementos del modelo de gestión por objetivos

- **La especificidad de las metas:** garantiza que las acciones que se realizan son pertinentes y la asignación de recursos necesario.
- **La participación en la toma de decisiones:** este modelo permite la participación para la definición de los objetivos de una manera u otra.
- **Un plazo explícito:** Debe existir un período de acción específico para poder medir los avances.
- **Retroalimentación acerca del desempeño:** la retroalimentación permite la mejora. Es importante que se den espacios de apertura al diálogo con los involucrados en la gestión que les permita hacer aportes.



Figura 2. Elementos de la Gestión por objetivos.

Fuente: Drucker (2002).

1.2.4. El modelo de gestión por resultados

La gestión por resultados es un modelo que según Drucker se aplica luego del análisis profundo de la empresa, para tener éxito se necesita “comprender muy bien

los productos y servicios que se ofertan, los canales de distribución, sus costos, sus áreas de excelencia y sus clientes”, y continúa expresando que una vez que se haya analizado a fondo, “prepárese para los resultados ya que las viejas suposiciones acerca de los productos, servicios, clientes habrán cambiado”.

Este modelo, se basa en tres puntos según Iacoviello y Pulido (2009) “el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables en su gestión, la rendición de cuenta y evaluación del desempeño de la gestión y el establecimiento de un sistema de incentivos”. Las autoras hacen mención a estos tres puntos en líneas generales lo que pudiera entenderse como una continuación del sistema de gestión por objetivos.

El modelo de gestión por resultados generalmente es aplicado a la administración pública, en donde se recrean los tres escenarios que explican las autoras. Al funcionario público el pueblo le da oportunidad de gestionar con flexibilidad y pide resultados en donde se evalúa el desempeño mediante indicadores de eficiencia y eficacia en el servicio prestado a los ciudadanos y en algunos sistemas de administración pública, se integran sistemas de recompensas a la buena gestión.

Es un modelo de gestión que se enfoca en las áreas relacionadas directamente con los resultados, dentro de una entidad: los principales productos que tiene la empresa; los ingresos que generan a través de las ventas, mercadeo, la posición en el mercado y canales de distribución.

1.2.5. Características de la gestión por resultados

- La organización es vista como un todo.
- El análisis de mercado, para el direccionamiento de la gestión.
- Se toma el negocio como conocimiento y cuando el cliente adquiere el producto, también adquiere información que contribuye a la satisfacción y al liderazgo del producto.
- Se caracteriza por buscar siempre oportunidades a través del análisis económico y programas de acción que construyan sus fortalezas.
- Un programa de desempeño único ayuda al logro de mejores resultados con los recursos que poseen.

Tabla 1. Diferencia entre Modelo por objetivos y resultados

Gerencia por Objetivos	Gerencia enfocada en Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Método práctico para la efectividad de la organización. • La organización debe tener objetivos definitivos y estructurados. • El planteamiento de los objetivos es llevado por los supervisores y subordinados. • Modelo que incluye los propósitos de la empresa, nivel organizacional, estratégico y táctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método para la eficiencia de la organización. • Concentra sus esfuerzos en crear nuevos clientes. • Se aplica sólo a las áreas de venta, mercadeo, productos y servicios. • El análisis de mercado es el indicador de que lo que se está haciendo es lo correcto.

Fuente: Obando, O. (2005).

Elaborado por: Los Autores.

Actualmente existe una tendencia a la gestión que toma en cuenta la satisfacción de los clientes internos de la organización, los empleados y trabajadores; premisa que va inserta en las líneas de calidad que actualmente se siguen en administración y gestión empresarial. Entonces para complementar las bases teóricas necesarias para esta investigación se describirán los modelos de gestión modernos que consideran la parte humana de las organizaciones y que tienen la innovación como bandera, como el modelo de gestión por procesos, por competencias y de innovación. A saber, a continuación:

1.2.6. Modelo de Gestión por procesos

Bravo (2011), respecto a la definición de gestión por procesos, manifiesta que es un esquema que permite a la dirección de la empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Con respecto a la diferenciación de los modelos clásicos Sescam (2002) citado por Ruiz et al. (2014) “es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización”. Los modelos de gestión modernos apuntan a la importancia de los

procesos como base para desarrollar estrategias operativas sólidas adecuadas para la satisfacción de los mercados cada vez más globalizados y su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados.

1.2.7. Elementos de un Proceso

Pérez (2010), al hablar de los elementos de un proceso, destaca que “todo proceso tiene 4 elementos” a saber a continuación:

- Un INPUT, el cual es un producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos. El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo e interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor “o” del cliente”.
- La secuencia de las actividades propiamente dichas que precisan de medios u recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera, por ejemplo, una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago; hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento).
- Un OUTPUT (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.
- La salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

1.2.8. Clasificación de los Procesos

Los distintos procesos que se crean en la organización, no tienen el mismo efecto en las distintas esferas de satisfacción del cliente para la cual se dividen los procesos en estratégicos o gobernantes, procesos clave y procesos de apoyo según la ISO 9001.

- Procesos Estratégicos, que son los que definen los objetivos de la organización e intervienen en la visión de la entidad.

- Procesos Clave, son los que agregan valor al producto o servicio que se venda o se presta.
- Procesos de apoyo, son los que se realizan necesariamente para el control y de acuerdo al modelo de gestión para su mejoramiento.

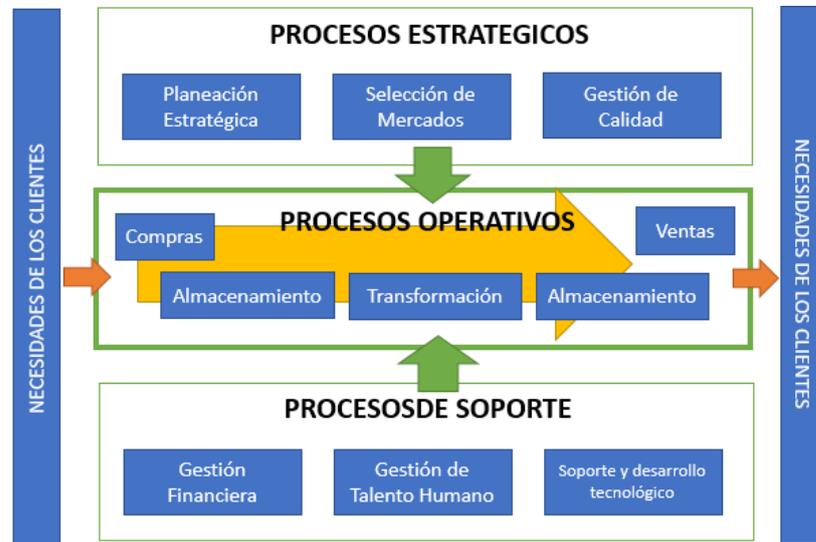


Figura 3. Modelo de gestión por procesos.
Fuente: ISO 9001 (2015).

Como se aprecia en la figura, la jerarquización sigue presente en este modelo de gestión empresarial, pero la misma la representan procesos y no personas. Este modelo, se complementa con la creación de flujogramas de subprocesos que explicitan todas las responsabilidades de cada puesto.

1.2.9. Modelo de Gestión por competencias

Este modelo de gestión está enfocado a la clasificación de las habilidades y aptitudes que tienen los trabajadores para posteriormente clasificar las tareas que según sus habilidades y experiencia puedan ejecutar de la mejor manera por sus características propias. Este tipo de gestión está inserto dentro de la teoría del recurso y las capacidades, en la línea de gestión del conocimiento que actualmente está en auge y lleva a los administradores a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, capaz de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa.

Para comprender mejor el modelo de gestión por competencias es necesario definir los conceptos de recursos, capacidades y aptitudes centrales, los cuales representan

los activos intangibles de la gestión del conocimiento donde se gerencia por competencias.

- **Competencias:** Constituyen cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se pueda demostrar como una diferencia entre trabajadores que mantienen desempeño deseado y los que no. Son los recursos de carácter, conceptos de sí mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta.
- **Capacidades:** Es la habilidad que tienen una empresa en su talento humano para aprovechar los recursos que se integran en sus bases operativas y estratégicas para lograr una condición deseada. Según Cruz y Vega (2000) “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía, le da un margen competitivo en el mercado”.
- **Aptitudes Centrales:** “Constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo período” Leonard, Bowen, Clark, Holloway y Wheelright (1994), citado por Cruz y Vega (2000). Es una fuente de ventaja competitiva que se alcanza con el tiempo dentro de la institución y con el aprovechamiento de los diversos recursos y capacidades.

La gestión por competencias entonces, viene a darle prioridad a las competencias que presentan los postulantes a un cargo, para determinar quién va a desarrollar el trabajo con un alto rendimiento.

Así mismo, la gestión favorecerá las posibles tendencias que se evidencien en los trabajadores y que beneficien a la empresa para que se desarrollen y aumenten una medida de desempeño superior, con el fin último de lograr que los trabajadores se transformen en un recurso humano de aptitud central y fundamental para la empresa que represente una ventaja competitiva para la empresa.

Por ser un modelo de gestión que se centra en el desarrollo del capital humano, se aplica a través de la gestión de talento humano de una empresa de la siguiente manera, según McClelland (1989):



Figura 4. La gestión por competencias desde los recursos humanos.
Fuente: McClelland (1989).

1.2.10. Modelo de Gestión de la Innovación

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) innovar es “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, y las novedades son “cosas nuevas”, lo que implica que la gestión de la innovación es un modelo de gestión que añade algunas novedades en la manera de realizar las actividades en la empresa. De acuerdo a Restrepo (2017) “Al hablar de innovación, se habla de la dirección de los recursos humanos y la organización en general para la creación de nuevos productos y conocimientos, como también para el avance y la mejora del desarrollo tecnológico”. También añade “es la dimensión estratégica en la cual se plantean los medios, procesos, problemas y avances de la innovación dentro de una empresa”.

La Innovación va de la mano con la globalización y el avance de las tecnologías y los canales de información y las empresas para poder sobrevivir dentro de la sociedad dinamizada por la web, es necesario que mantenga líneas de innovación tanto en los productos y servicios que ofrece como en la manera de abordar y atraer a las personas. Villaverde (2006) citada por Santana (2012), explica que:

Una empresa innovadora es una empresa que tienen equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos, y sobre todo, mucho trabajo duro a diario resolviendo problemas,

satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio. Estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en innovación (párr.6).

1.2.11. Características de las empresas

Según el consejero delegado de la consultora estratégica en innovación “Loop Business Innovación”, citado por Santana (2012), explica que existen particularidades que comparten las empresas, grupos y personas innovadoras:

- Son inconformes, siempre en búsqueda de oportunidades.
- Constante búsqueda de nuevos conocimientos.
- Son auténticos, no replicantes. Utilizan el conocimiento y a través de su interpretación lo aplican generando más conocimiento.
- Son humanistas y transversales, generalmente esto aunado a lo anterior hacen que aporten valor.
- Tienen necesidad de relacionarse con el mundo, ya que necesitan complementariedad con otros innovadores y la el mundo es su materia prima para innovar.

1.2.12. Implementación de un sistema de innovación

La incorporación de una nueva estrategia a las actividades de la empresa, debe realizarse desde la planificación, sumando la innovación dentro del plan estratégico que toda empresa tiene como un pilar fundamental, de manera que, haya cabida en la asignación de gastos y recursos para las actividades destinadas a la innovación.

Por su parte Restrepo (2017) explica que existen ocho pasos para implementar un modelo de gestión para la innovación dentro de las entidades, a saber:

1. Crear un plan que incluya la estrategia de innovación, en donde se visualice qué es lo que se quiere lograr y cómo.

2. Desarrollar nuevos productos y servicios, a través de la introducción de la creatividad en la detección de ideas innovadoras.
3. Control de la información del producto innovado actualizada.
4. Gestión de proyectos tecnológicos adaptados a las necesidades del proyecto, para administrar los procesos que generalmente tienen características particulares como falta de definición de algunos aspectos del desarrollo, incertidumbre acerca de los resultados, plazos de desarrollo largos, entre otros.
5. Financiamiento de la innovación, obtención de recursos para riesgos elevados en muchos casos.
6. Aseguramiento de la innovación legalmente debido a la vulnerabilidad del producto nuevo. Se deben utilizar instrumentos legales como patentes, marcas y diseños industriales para asegurar el producto.
7. Explotación de la innovación en la estrategia del negocio, ya que la innovación existe si nos genera retorno económico.
8. Conservación y uso del conocimiento de la empresa, usualmente protegidos como secretos de marca, donde sólo el personal de confianza puede manejar la información y es lo que permitirá que la empresa se diferencie de las demás.

Capítulo 2

Investigación de los emprendimientos de la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca

2.1. Investigación cualitativa

La Investigación Cualitativa según Rodríguez, Gil y García (2005) “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas”. Por lo cual es necesaria su aplicación para este estudio que pretende investigar las estrategias utilizadas por los emprendedores exitosos para la realización del manual práctico para el emprendedor.

Este tipo de investigación ofrece diversas técnicas para su aplicación, como la fenomenología que se centra en la descripción de los significados vividos, existenciales; la etnografía aplicado al estudio de la cultura en sí misma, delimitando en una unidad social particular cuáles son los componentes culturales y sus interrelaciones; la etnometodología se centra en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas y la investigación -acción que según Rodríguez y otros (2005), se contemplan los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, tiene como objetivo producir conocimiento y acciones útiles para un grupo de personas y por otra parte que la gente se empodere o se capacite a través de un proceso de construcción y utilización de su propio conocimiento.

2.1.1. Entrevistas a emprendedores

De allí que se tomará la técnica de investigación -acción para la realización de este estudio, a través de instrumentos como las entrevistas a diez emprendedores exitosos de la ciudad de Cuenca, que se encuentren dentro de la clasificación económica de empresas de servicios, porque desde la perspectiva ontológica se aprende de la realidad requiriendo la participación plena para la creación de conocimientos sociales

y personales, conocimiento que se construye a través de la reflexión sobre la acción de las personas.

2.1.2. Diseño del cuestionario

Para el diseño del cuestionario, se consideraron las preguntas establecidas en el modelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Encuesta nacional de Expertos, que analiza la actividad emprendedora y el desarrollo económico y cuyo instrumento fue aplicado en la República Dominicana en el año 2009 (Universidad Católica de la RD, 2009).

Tabla 2. Preguntas del cuestionario para la entrevista

Preguntas
Dimensión, apoyo financiero:
1. Hay suficientes fuentes de financiación propia para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.
Dimensión, políticas gubernamentales:
2. Las políticas del gobierno favorecen claramente a las empresas de nueva creación.
3. Las nuevas empresas pueden realizar todos los trámites administrativos y legales (obtención de licencias y permisos) en aproximadamente una semana.
4. Los impuestos y tasas no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.
Dimensión, programas gubernamentales:
5. Puede obtenerse información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales a la creación y al crecimiento de nuevas empresas contactando con un solo organismo público.
6. Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.
Dimensión, educación y formación:
7. Los sistemas de formación profesional y formación continua proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las ya establecidas.
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:
8. Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.
9. Las subvenciones y ayudas gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuadas.

Dimensión, infraestructura comercial y profesional:
10. Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.
11. Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.
12. Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios (apertura de cuentas corrientes, transacciones comerciales con el extranjero, cartas de crédito y similares).
Dimensión, apertura al mercado interior:
13. Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.
14. Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.
Dimensión, acceso a infraestructura física:
15. Las infraestructuras físicas (carreteras, telecomunicaciones, etc.), proporcionan un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.
16. Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.).
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:
17. Mucha gente sabe cómo crear y dirigir una empresa de alto potencial de crecimiento.
18. Mucha gente está capacitada para dirigir una pequeña empresa.
19. Mucha gente tiene experiencia en la creación de nuevas empresas.
20. Mucha gente tiene una gran capacidad de reacción ante buenas oportunidades de negocio.
21. Mucha gente está capacitada para organizar los recursos necesarios para crear una empresa.
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:
22. La mayoría de la gente considera que convertirse en empresario es una opción profesional deseable.
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:
23. Existen iniciativas que son especialmente diseñadas para apoyar a nuevas actividades o impulsar el crecimiento y desarrollo de las empresas posicionadas actualmente.
24. Existe personal especializado que trabaje para proporcionar apoyo a nuevas empresas con alto potencial de crecimiento y desarrollo.
25. Existen instrumentos de apoyo para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área.

Fuente: (Universidad Católica de la RD, 2009).

2.1.3. Análisis de resultados

Para el análisis de las respuestas de la entrevista se diseñó una matriz que refleja el número de respuestas positivas y negativas y su respectivo porcentaje.

Tabla 3. Matriz de respuestas positivas y negativas de los entrevistados

Dimensiones y preguntas	Entrevistados										Total		Porcentaje	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
Apoyo financiero														
Pregunta 1	N	P	P	P	P	N	P	P	P	P	8	2	80%	20%
Políticas gubernamentales														
Pregunta 2	N	P	P	N	N	N	P	P	N	N	4	6	40%	60%
Pregunta 3	P	P	P	N	N	P	P	P	N	N	6	4	60%	40%
Pregunta 4	N	P	P	N	N	N	P	P	N	N	4	6	40%	60%
Programas gubernamentales														
Pregunta 5	N	P	P	N	N	N	P	P	N	N	4	6	40%	60%
Pregunta 6	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Educación y formación														
Pregunta 7	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Transferencia de conocimiento e I+D														
Pregunta 8	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Pregunta 9	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Infraestructura comercial y profesional														
Pregunta 10	N	N	N	P	P	N	N	N	P	P	4	6	40%	60%
Pregunta 11	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Pregunta 12	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Apertura al mercado interior														
Pregunta 13	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Pregunta 14	N	P	N	N	N	N	P	N	N	N	2	8	20%	80%
Acceso a infraestructura física														
Pregunta 15	P	P	P	N	P	P	P	P	N	P	8	2	80%	20%
Pregunta 16	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	10	0	100%	0%
Percepción de oportunidades de negocio														
Pregunta 17	P	P	P	P	N	P	P	P	P	N	8	2	80%	20%
Pregunta 18	P	N	N	P	N	P	N	N	P	N	4	6	40%	60%
Pregunta 19	N	N	N	P	N	N	N	N	P	N	2	8	20%	80%
Pregunta 20	P	P	P	N	N	P	P	P	N	N	6	4	60%	40%
Pregunta 21	P	P	P	N	N	P	P	P	N	N	6	4	60%	40%
Motivación para crear una nueva empresa														
Pregunta 22	N	N	P	N	N	N	N	P	N	N	2	8	20%	80%

Empresas de alto potencial de crecimiento															
Pregunta 23	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Pregunta 24	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%
Pregunta 25	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	10	0%	100%

A partir de la matriz, se puede establecer un porcentaje promedio de influencias positivas o negativas de cada dimensión, respecto al emprendimiento en las empresas de servicios de la ciudad de Cuenca.

Tabla 4. Promedio de influencia positiva y negativa en cada dimensión

Dimensiones	Promedio de influencia	
	Positivas	Negativas
Apoyo financiero	60%	40%
Políticas gubernamentales	43%	57%
Programas gubernamentales	23%	77%
Educación y formación	7%	93%
Transferencia de conocimiento e I+D	0%	100%
Infraestructura comercial y profesional	12%	88%
Apertura al mercado interior	13%	87%
Acceso a infraestructura física	84%	16%
Percepción de oportunidades de negocio	52%	48%
Motivación para crear una nueva empresa	48%	52%
Empresas de alto potencial de crecimiento	0%	100%

Los resultados generales permitieron establecer que para la dimensión apoyo financiero, los entrevistados contestaron mayormente con respuestas positivas (60%), lo que significa que existen suficientes fuentes de financiamiento, existen subvenciones públicas disponibles para los emprendedores, también se puede presentar una adecuada inversión privada, que pueden ser nacionales e internacionales, por lo que se puede manejar adecuadamente los niveles de riesgo, aunque los negocios en bolsa tienen que seguir creciendo.

Sobre las políticas gubernamentales, los entrevistados consideraron un factor negativo (57%), es decir, no existen políticas de gobierno que favorecen a los emprendedores, debido a que el emprendimiento es una política gubernamental, no solo a nivel ejecutivo sino seccional, donde los trámites son ágiles, aunque se espera

que sean más eficientes y descentralizados, así mismo, los impuestos y tasas no constituyen una barrera para el futuro emprendedor.

Respecto a programas gubernamentales se presentaron en mayor porcentaje respuestas negativas (77%), lo que puede verse reflejado en la falta de información de los programas gubernamentales en beneficio de los emprendedores, en la ciudad no existen parques científicos e incubadoras de negocios que aporten a la creación y crecimiento de nuevas empresas, a los profesionales que trabajan en este sentido les falta capacitación y experiencia, aunque existe una gran voluntad por desarrollar este tipo de proyectos, por lo que resulta importante mejorar los programas gubernamentales de apoyo a los emprendedores.

En la dimensión educación y formación el 93% considera negativa la influencia en el emprendimiento, puesto que consideran que en el nivel escolar primario y secundario no existe un adecuado fomento al emprendimiento, en lo que respecta a la educación superior, ésta es muy limitada en la ciudad, donde tampoco se fomenta el emprendimiento de una manera más adecuada, sin embargo, está en crecimiento los programas e institutos que fomentan la capacitación y entrenamiento para el manejo adecuado de recursos y la orientación hacia el manejo de empresas.

La dimensión transferencia y conocimiento en I+D, posiblemente sea una de los elementos más deficientes que se presenta en la ciudad, con un 100% de respuestas negativas, donde los entrevistados consideraron principalmente que no existen organismos que promuevan el desarrollo de tecnologías nuevas, tampoco se fomenta la investigación científica orientada principalmente al mejoramiento y apoyo al emprendimiento, puesto que el uso de tecnologías sigue siendo muy costoso y alcanzarlo representa una imposibilidad de acceso, debido principalmente a que todo está centralizado en las grandes ciudades del país, como Quito y Guayaquil.

En lo que se refiere a la infraestructura comercial y profesional, la ciudad adolece de este factor necesario para apoyar el crecimiento empresarial, puesto que la mayor parte de entrevistados (88%), consideran que no existe acceso adecuado a proveedores, existe una deficiente cantidad de profesionales especializados en áreas de asesoramiento empresarial, sin embargo, establecen que cada día se está mejorando esta situación.

En lo que respecta a la apertura al mercado interior, los entrevistados consideran a esto una limitación (87%), puesto que los mercados son muy inestables debido a la crisis económica y política que actualmente vive el país, lo que no brinda oportunidades de crecimiento empresarial, sin embargo, también consideran que Ecuador tiene buenas posibilidades de salir adelante con el esfuerzo de los ciudadanos y el crecimiento de los emprendedores que pueden aportar positivamente al desarrollo económico y social de la ciudad y el país.

De acuerdo a los entrevistados, la dimensión acceso a infraestructura física es uno de los elementos más importantes que puede apoyar al emprendimiento (84%), gracias a que el país cuenta con excelentes carreteras, se están mejorando los servicios públicos, los gobiernos seccionales también apoyan de manera continua al mejoramiento de la obra pública, existe una mayor posibilidad de acceso a servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet, alcantarillado y otros elementos que van en beneficio del emprendimiento.

En la dimensión de percepción de oportunidades de negocio, los entrevistados consideran que todavía están muy limitadas (52%), sin embargo, consideran que cada día se están presentando nuevas oportunidades, lo que brinda elementos para pensar en un futuro mejor cuando se trata de iniciar un emprendimiento o crecer como empresario.

Respecto a la motivación para crear una empresa, los entrevistados consideran que existen algunas alternativas que pueden ser favorables para el emprendedor (52%), los cuales, pueden recibir apoyo de parte de organismos públicos y privados, que aunque limitados, sin embargo, si han presentado buenas oportunidades a muchos ciudadanos, principalmente de grupo vulnerables, a emprender nuevos negocios y mejorar su calidad de vida.

Finalmente los entrevistados consideran que no existen programas para potenciar el crecimiento empresarial (100%), tampoco disponen de los instrumentos necesarios para establecer un plan de negocio que les permita alcanzar un adecuado nivel de competitividad.

2.1.4. Focus group

Es una técnica de levantamiento de información en estudios cualitativos, como el actual, en el cual se estudia parte de una sociedad con características específicas. Puede ser usada en cualquier disciplina de investigación. Según Hamui – Sutton a et al (2013) definen a los grupos focales como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos provocando autoexplicaciones para obtener datos cualitativos” (pág. 56). Es una entrevista grupal útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas con respecto a un tema.

Estas conversaciones colectivas deben estar dirigidas por un moderador que debe dar la palabra a los participantes y estimular su participación equitativa, para lo cual el moderador debe:

1. Conocer al entrevistado: nivel socioeconómico, género, edad, grupo étnico, ocupación, nivel académico, entre otros.
2. Propiciar los temas importantes para el entrevistado.
3. Recuperar la cualidad de lo que expresan los entrevistados en lenguaje cotidiano.
4. Focalizar la conversación en temas de interés.
5. Cuidar las relaciones interpersonales.
6. Lograr que sea experiencia positiva para los participantes.

El grupo focal lo conforman un número de personas entre 4 y 10 participantes, un moderador y de preferencia un observador. A través de él se consigue información en profundidad sobre lo que las personas hacen durante la discusión, enfocándose en los por qué y los cómo de sus opiniones y acciones, mientras el moderador dirige y los participantes opinan.

Los participantes forman parte de un segmento objetivo del cual se quiere conocer más, en este caso la población emprendedora, también se encuentran otras técnicas similares al grupo focal que se pueden implementar en la investigación ya que esta técnica es más adecuada al estudio de experiencias, actitudes y su desarrollo en un determinado contexto o cultura.

2.1.5. Desarrollo del focus group

Tema:

Elaboración de un manual práctico para el emprendedor de la microempresa sector de servicios de la ciudad de Cuenca.

Grupo focal:

Para la conformación del grupo focal se consideraron a los siguientes participantes:

Tabla 5. Participantes del focus group

Representante	Actividad económica	Función
Señor Paul Asmal	Estudiante	Moderador 1
Señor Mario Cedillo	Estudiante	Moderador 2
Ing. Isac Arteaga	Director de TechKnow	Participante 1
Ing. Santiago Castillo	Gerente de McBrand	Participante 2
Ing. María Elisa Muñoz	Gerente D’Cuero	Participante 3
Sebastián Crespo	Propietario de Astaray	Participante 4
Cristian Ortiz	Propietario TechMedia	Participante 5

Diseño de las preguntas:

1. ¿Qué características consideran ustedes que debe tener un emprendedor?
2. ¿Cuál fue o es la principal dificultad para iniciar un proyecto emprendedor?
3. ¿Cuál es la clave del éxito de un negocio?
4. ¿Existe una definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos en las empresas de servicios?
5. ¿Considera usted que la estructura empresarial de las empresas de servicios está acorde al nivel de competitividad en el mercado?
6. ¿Las empresas elaboran un plan estratégico para solventar procesos administrativos, financieros, comerciales y que incluya el desarrollo de proyectos dentro del giro de un negocio?

7. ¿Las empresas disponen de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área?
8. ¿Las empresas disponen de un plan de negocio?
9. ¿Considera importante que las empresas cuenten con un plan de negocio para alcanzar una ventaja competitiva?
10. ¿Sería necesario la elaboración de una guía para los emprendimientos de la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca?

Fase previa:

Para el desarrollo del evento se utilizó el aula 109 de la facultad de administración de empresas de la universidad del Azuay. En este lugar se reunieron las personas previamente elegidas y se les manifestó cuál era el objetivo del evento y la metodología que se utilizará.

Reunión de trabajo:

El grupo se reunió el día 15 de junio a las 09h00 y la reunión finalizó a las 12h30, luego de lo cual el grupo procedió a presentar los resultados obtenidos.

Resultados:

A continuación se presenta los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo del grupo focal:

Tabla 6. Resultados de la aplicación del focus group

PREGUNTA	RESUMEN DE RESPUESTAS
¿Qué características consideran ustedes que debe tener un emprendedor?	<p>Conforme los criterios de los participantes, las características que tiene que tener un emprendedor son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dinamismo • Perseverancia

PREGUNTA	RESUMEN DE RESPUESTAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Responsabilidad • Honradez
¿Cuál fue o es la principal dificultad para iniciar un proyecto emprendedor?	<p>Los participantes llegaron a un consenso de que las principales dificultades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento • Falta de asesoramiento • Falta de herramientas para desarrollar un plan de negocio • Falta de políticas gubernamentales para el fomento al emprendimiento • Falta de apoyo del sector privado
¿Cuál es la clave del éxito de un negocio?	<p>El éxito de un negocio está dado principalmente por la innovación y la perseverancia del emprendedor para continuar en su proyecto a pesar de las limitaciones y las barreras que se presentan en el mercado.</p>
¿Existe una definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos en las empresas de servicios?	<p>En la mayor parte de las empresas de servicios no se definen políticas, metas, objetivos y valores corporativos, de manera documentada, sino más bien es parte de la cultura que nace de la iniciativa de los emprendedores.</p>
¿Considera usted que la estructura empresarial de las empresas de servicios está acorde al nivel de competitividad en el mercado?	<p>En la mayoría no, puesto que los emprendimientos surgen de una manera informal o como un negocio familiar, sin que se presente la necesidad de establecer una estructura empresarial, esto también se da por la falta de conocimiento, asesoramiento y el no disponer de un plan de negocio acorde a la realidad de las empresas de servicios.</p>
¿Las empresas elaboran un plan estratégico para solventar procesos administrativos,	<p>En la mayoría de empresas no se elabora un plan estratégico, debido a las limitaciones que se presentan como es la falta de conocimiento, la falta</p>

PREGUNTA	RESUMEN DE RESPUESTAS
financieros, comerciales y que incluya el desarrollo de proyectos dentro del giro de un negocio?	de recursos y el no disponer de herramientas que guíen el desarrollo de este instrumento valioso para que las empresas de servicios puedan enfrentar con éxito las amenazas y puedan aprovechar las oportunidades para volverse más competitivos en el mercado, conforme el giro del negocio.
¿Las empresas disponen de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área?	Son pocas las empresas que han establecido indicadores de eficiencia y eficacia para evaluar y controlar la estrategia empresarial y el volumen de producción, debido a las limitaciones de conocimiento o debido a que no se disponen de las herramientas para aplicar o estandarizar el uso de indicadores de rendimiento.
¿Las empresas disponen de un plan de negocio?	No, por lo general las empresas siguen teniendo una estructura informal, que les limita alcanzar un desarrollo, no existe un adecuado conocimiento de un plan de negocio, son muy pocos emprendedores los que están en capacidad de aplicar esta herramienta, sin embargo, no lo hacen porque consideran que no es un tema de importancia para la organización.
¿Considera importante que las empresas cuenten con un plan de negocio para alcanzar una ventaja competitiva?	Si sería importante, puesto que las empresas necesitan de un plan de negocio que les permita alcanzar un desarrollo sostenible y alcanzar un mayor nivel de competitividad en un mercado que cada día presenta nuevas oportunidades y amenazas.
¿Sería necesaria la elaboración de una guía para los emprendimientos de la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca?	Si se requiere de este instrumento que sería valioso para que los nuevos emprendedores y las empresas de servicios posicionadas en el mercado puedan alcanzar un adecuado desarrollo en el medio en el que se desenvuelven.

2.2. Investigación cuantitativa

Hernández, Collado y Baptista (2014), expresan que la investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías e hipótesis relacionadas con los fenómenos. El proceso de medición es central para la investigación cuantitativa porque proporciona la conexión fundamental entre la observación empírica y la expresión matemática de las relaciones cuantitativas. La información cuantitativa es cualquier información que está en forma numérica, como estadísticas, porcentajes, etc. El investigador analiza los datos con la ayuda de estadísticas y espera que las cifras arrojen un resultado imparcial que pueda generalizarse a una población más grande. La investigación cualitativa, por otro lado, indaga profundamente en experiencias específicas, con la intención de describir y explorar el significado a través de texto, narrativa o datos basados en la imagen visual, desarrollando temas exclusivos para ese grupo de participantes (Young & Keat, 2004, p. 226).

2.2.1. Técnicas e instrumentos

La técnica de investigación será la encuesta que es una investigación sobre las características de una población determinada mediante la recopilación de datos de una muestra de esa población y la estimación de sus características mediante el uso sistemático de la metodología estadística. La realización de encuestas es una forma de investigación primaria, que usa la recopilación de datos de primera mano de su origen. La información recopilada también puede ser accedida posteriormente por otras partes en investigaciones secundarias. La investigación de encuestas se utiliza para recopilar las opiniones, creencias y sentimientos de grupos de individuos seleccionados, a menudo elegidos para el muestreo demográfico. Estos datos demográficos incluyen edad, sexo, etnia o niveles de ingresos (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012).

La aplicación de la encuesta será a través de un cuestionario, que es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas (u otros tipos de

indicaciones) con el fin de recabar información de los encuestados, los mismos que deben responder en un formato establecido preguntas cerradas, donde el encuestado elegirá una respuesta de un número determinado de opciones. Las opciones de respuesta para una pregunta cerrada serán exhaustivas y mutuamente excluyentes (Bernal, 2013, p. 145).

2.2.2. Población

El término población se usa para describir los temas de un estudio particular: todo o todos los que son objeto de una observación estadística. Las poblaciones pueden ser grandes o pequeñas y definirse por cualquier cantidad de características. Las poblaciones estadísticas se utilizan para observar comportamientos, tendencias y patrones en la forma en que las personas en un grupo definido interactúan con el mundo que les rodea, permitiendo a los estadísticos sacar conclusiones sobre las características de los sujetos de estudio (Albert, 2013).

Para determinar el tamaño de la población, se utilizará como base la información proporcionada por el Director de Empresas del Ecuador, emitido por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), que determina que en el cantón Cuenca, existe un total de 41.855 empresas registradas.

2.2.3. Muestreo

De acuerdo con Albert (2013) “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos” (p. 152). Con el fin de identificar correctamente la muestra a la que se le aplicará el instrumento, se determinará un muestreo de cuotas, que significa tomar una muestra muy adaptada que esté en proporción con alguna característica o rasgo de una población, que puede dividirse en grupos (también llamados estratos) y se toman muestras de cada grupo para cumplir con una cuota. Se tiene cuidado de mantener las proporciones correctas representativas de la población. El muestreo de cuota se basa en el criterio del investigador y se considera una técnica de muestreo no probabilística (Albert, 2013).

A continuación se presentan las fases para la identificación de la muestra por cuotas:

Primera característica:

Considerando que la investigación está orientada a identificar los emprendimientos de la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca, se parte de la información proporcionada por el INEC que determina que en el cantón Cuenca, existe un total de 41.855 empresas registradas. De acuerdo con esta misma entidad, 18.799 empresas están identificadas dentro del sector de servicios.

Segunda característica:

De las 18.799 empresas que están identificadas dentro del sector de servicios, el INEC determina que 17.217 están registradas como microempresas.

Tercera característica:

Se seleccionarán emprendimientos que estén ubicados en el área urbana de la ciudad, es decir, de las 17.217 están registradas como microempresas en el cantón Cuenca, 12.669 se encuentran registradas en el área urbana.

Cuarta característica:

Se seleccionarán emprendimientos con el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), que debe ser persona natural y no tener ingresos mayores a 60.000 dólares en el año. El INEC determina que de las 12.669 microempresas que se encuentran registradas en el área urbana, 3.850 pertenecen al RISE.

Quinta característica:

Por último, de las 3.850 microempresas de servicios que están ubicados en el área urbana y que pertenecen al RISE, se tomará en consideración a las que tengan una antigüedad en el mercado mayor a 3 años, que de acuerdo al Servicio de Rentas Internas representa aproximadamente el 35% de las microempresas registradas, llegando a un total de 1.348.

Sexta característica:

Considerando que el muestreo por cuota, luego del análisis de las cinco características más representativas, sigue siendo alto, se considera que para el cálculo final se aplicará la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

Z = Nivel de Confianza (95%, Z = 1,96)

N = Universo población (1.348 microempresas de servicios)

p = Población a favor (0,5)

q = Población en contra (0,5)

e= Error de estimación (10%)

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{3,8416 * 1.348 * 0,5 * 0,5}{(0,01 * 1.347) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{1.294,62}{14,43}$$

$$n = 89,71$$

Es decir, la encuesta será aplicada a 90 microempresas de servicios que se encuentran registradas en el área urbana y que pertenecen al RISE.

Tabla 7. Preguntas de la encuesta

Preguntas	
1. ¿Desde hace cuánto tiempo desarrolla su proyecto emprendedor?	
_____ Entre 3 a 5 años.	_____ Entre 5 a 7 años.
_____ Entre 7 a 10 años.	_____ Más de 10 años.

2. ¿Qué características considera usted que debe tener un emprendedor?

- Pasión. Capacidad de aprendizaje.
 Liderazgo. Creatividad e innovación.
 Trabajo en equipo. Asertividad. Organización.
 Visión Persistencia Todas las anteriores.

3. ¿De acuerdo a su consideración, cuál es el nivel de posicionamiento de su emprendimiento?

- Muy alto. Alto. Medio
 Bajo. Muy bajo.

4. ¿Indique porcentualmente si su nivel de ventas ha crecido o ha decrecido en los dos últimos años?

- Creció _____. Decreció _____. Se mantuvo _____.
 3% al 5%. 5,1% a 8%. 8,1% al 10%.
 10,1% al 15%. Más de un 15%.

5. ¿Cuál es o fue la principal dificultad para iniciar su proyecto emprendedor?

- Falta de financiamiento.
 Falta de conocimiento del mercado.
 Falta de conocimientos administrativos y financieros.
 Excesivos trámites legales.
 Altos costos e impuestos.
 Falta de apoyo de entidades públicas y privadas.
 Falta de asesoramiento para la creación de un emprendimiento.
 Otros. Mencione. _____

6. ¿Cuál es la clave del éxito de su negocio?

- Personal calificado y competente. Capacidad tecnológica.
 Capacidad financiera. Reconocimiento en el mercado.
 Experiencia. Variedad de productos y servicios.
 Innovación de productos y servicios. Cumplimiento de estándares de calidad.
 Otras. Mencione. _____

7. ¿La empresa cuenta con una misión y visión empresarial?

- Nunca se ha desarrollado esta actividad.
 Se está desarrollando.
 Se está implementado.
 Está en proceso de mejoramiento.
 Está acorde a los requerimientos de la empresa.

8. ¿Existe una definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos?

- Nunca se ha desarrollado esta actividad.
 Se está desarrollando.

- Se está implementado.
- Está en proceso de mejoramiento.
- Está acorde a los requerimientos de la empresa.

9. ¿Considera usted que la estructura empresarial está acorde a los procesos identificados para cada área?

- Si. No. No se dispone de esta herramienta.

10. ¿Tiene elaborado un plan estratégico para solventar procesos administrativos, financieros, comerciales y que incluya el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio?

- Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- Se está desarrollando.
- Se está implementado.
- Está en proceso de mejoramiento.
- Está acorde a los requerimientos de la empresa.

11. ¿Su empresa dispone de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área?

- Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- Se está desarrollando.
- Se está implementado.
- Está en proceso de mejoramiento.
- Está acorde a los requerimientos de la empresa.

12. ¿Dispone de un plan de negocio actualmente en su empresa?

- Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- Se está desarrollando.
- Se está implementado.
- Está en proceso de mejoramiento.
- Está acorde a los requerimientos de la empresa.

13. ¿Después de los años transcurridos en su emprendimiento, considera usted que debería haber desarrollado un plan de negocios?

- Si. No.

14. ¿Después de los años transcurridos en su emprendimiento, cual o cuales de los siguientes temas considera indispensables estudiar para empezar un negocio o expandir uno existente?

- Estudio de la Competencia.
- Investigación de Mercados.
- Gustos y necesidades de los Clientes.
- Estudio de la Maquinaria y Espacios físicos.
- Estudio Financiero.
- Otros. Mencione _____.

15. ¿Qué factores considera usted necesario para perdurar en el tiempo?

Implementar un plan de negocio.
 Realizar una investigación de mercados.
 Innovación del portafolio de servicios.
 Implementar un plan de mercadeo.
 Elaborar un plan estratégico.
 Establecer alianzas estratégicas.

16. ¿Si se elaboraría un manual como guía práctica, para empezar o expandir emprendimientos nuevos o existentes en la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca, usted lo aplicaría en su empresa?

Si. No.

2.2.1. Presentación de resultados

Pregunta No. 1: ¿Desde hace cuánto tiempo desarrolla su proyecto emprendedor?

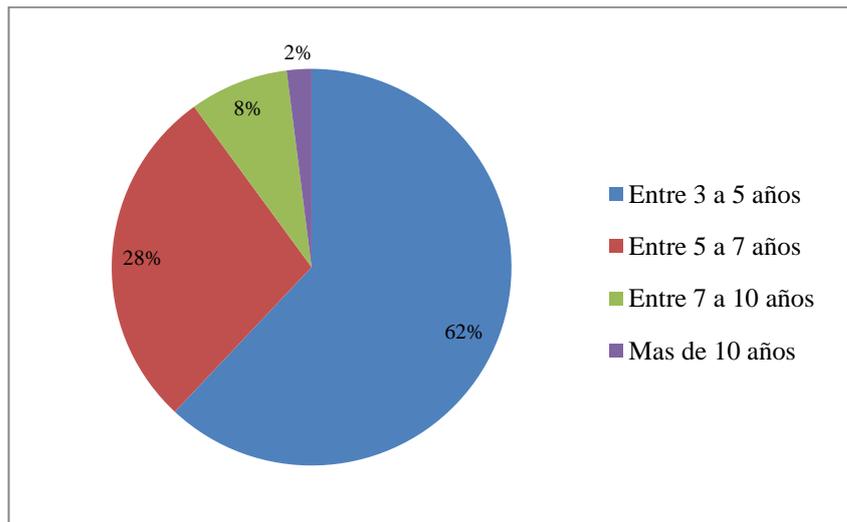


Figura 5. Tiempo del proyecto emprendedor.
Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La conformación de la estructura empresarial de la ciudad de Cuenca, es bastante nueva puesto que el 62% de los emprendimientos está entre los 3 a 5 años de funcionamiento, por otro lado, existen emprendimientos que ya tienen un nivel de experiencia que va de entre los 5 a 7 años (28%), entre 7 a 10 años (8%) y más de 10 años (2%), es decir, se presenta una entremezcla entre la necesidad de crear nuevos emprendimientos y la experiencia que les ha permitido obtener madurez en el mercado.

Pregunta No. 2: ¿Qué características considera usted que debe tener un emprendedor?

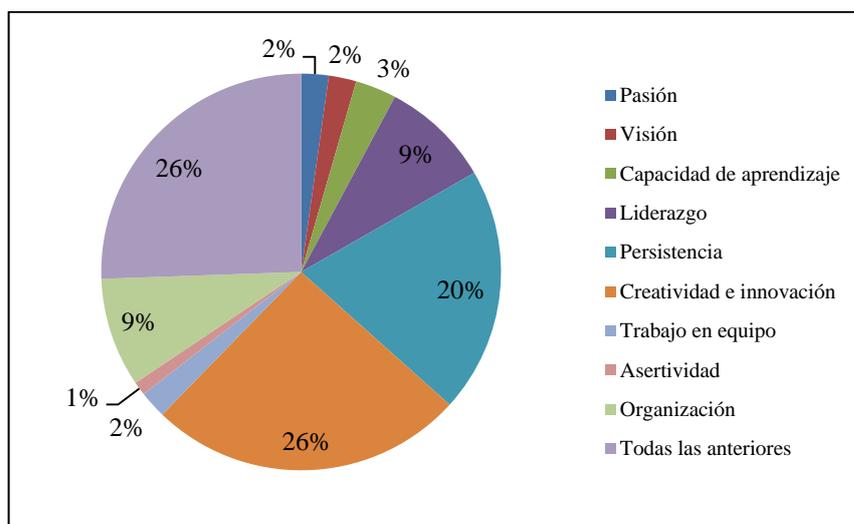


Figura 6. Características de un emprendedor.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los emprendedores reconocen el hecho de que para iniciar un emprendimiento son necesarias diversas características, entre los que se puede destacar a la creatividad e innovación (26%), persistencia (20%), organización (8%), liderazgo (9%) y capacidad de aprendizaje (3%), entre las más importantes. Estas características les han permitido ingresar en un mercado que no brinda muchas facilidades y que presenta un alto nivel de competencia.

Pregunta 3: ¿De acuerdo a su consideración, cuál es el nivel de posicionamiento de su emprendimiento?

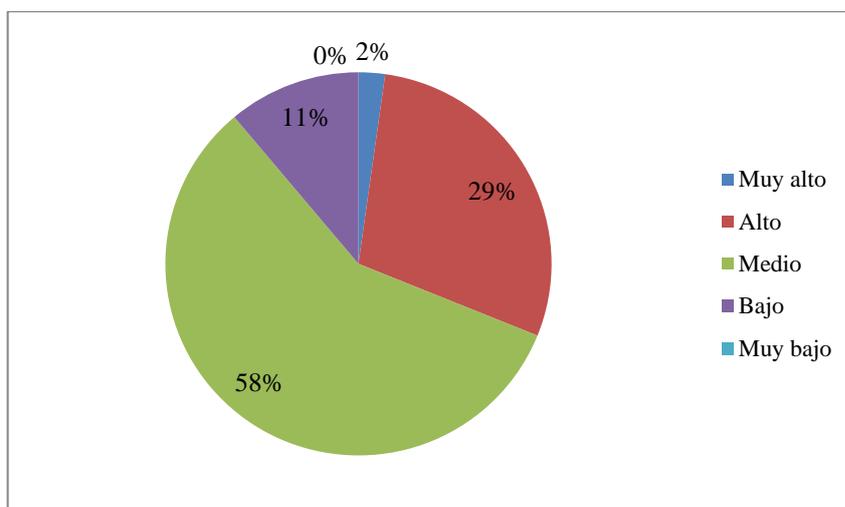


Figura 7. Nivel de posicionamiento del emprendimiento.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los emprendedores encuestados no están muy claros en el nivel de posicionamiento de su emprendimiento en el mercado, debido principalmente a que no han realizado estudios de mercado y competencia, por lo que el 58% considera su nivel medio, el 29% alto, el 11% bajo y el 2% muy alto.

Pregunta 4: ¿Indique porcentualmente si su nivel de ventas ha crecido o decrecido en los dos últimos años?

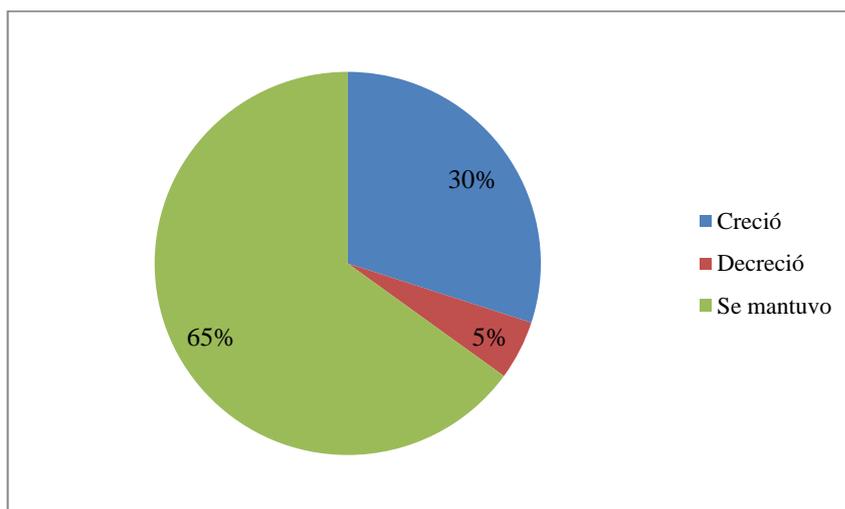


Figura 8. Nivel de ventas.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados ha mantenido su volumen de ventas estable en los últimos años (65%), mientras que el 30% considera que ha crecido en porcentajes que van desde el 2% al 6% (23%), incluso hay casos que determinan que han crecido entre el 8% y 10% (7%), por otro lado, varios emprendedores consideran que su volumen de ventas ha decrecido (5%), en porcentajes que van entre el 1% y el 3%. De acuerdo con los encuestados esto se debe a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, principalmente con la situación del país y el alto nivel de competitividad.

Pregunta 5: ¿Cuál es o fue la principal dificultad para iniciar su proyecto emprendedor?

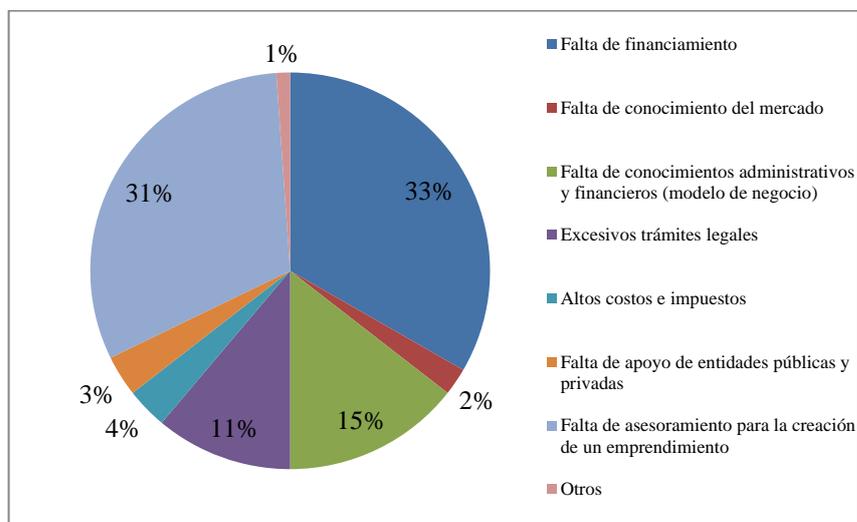


Figura 9. Principales dificultades para iniciar el emprendimiento.
Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para los emprendedores la falta de financiamiento con un 33% es la principal dificultad que encuentran, así mismo, la falta de asesoramiento es otro problema (31%) sumado a la falta de conocimientos administrativos (15%) y a los excesivos trámites legales (11%), son las dificultades más recurrentes que deben enfrentar los nuevos emprendedores.

Pregunta 6: ¿Cuál es la clave del éxito de su negocio?

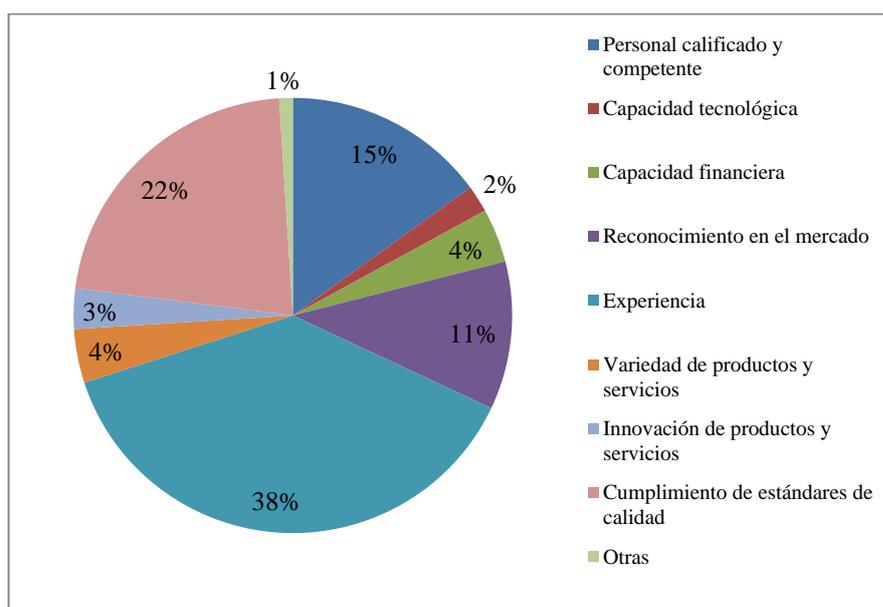


Figura 10. Claves del negocio.
Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: A pesar de las dificultades que tienen los emprendedores, su actitud de persistencia y creatividad e innovación, ha logrado que lleguen a disponer de ciertas claves que les ha permitido mantenerse en el negocio, así han adquirido experiencia en el mercado (38%), han logrado alcanzar adecuados estándares de calidad (22%), reconocimiento de su marca (11%) y disponen de personal calificado y competente (15%), entre otras claves, que han logrado que puedan permanecer en un mercado tan competitivo que se presenta en la ciudad de Cuenca.

Pregunta 7: ¿La empresa cuenta con una misión y visión empresarial?

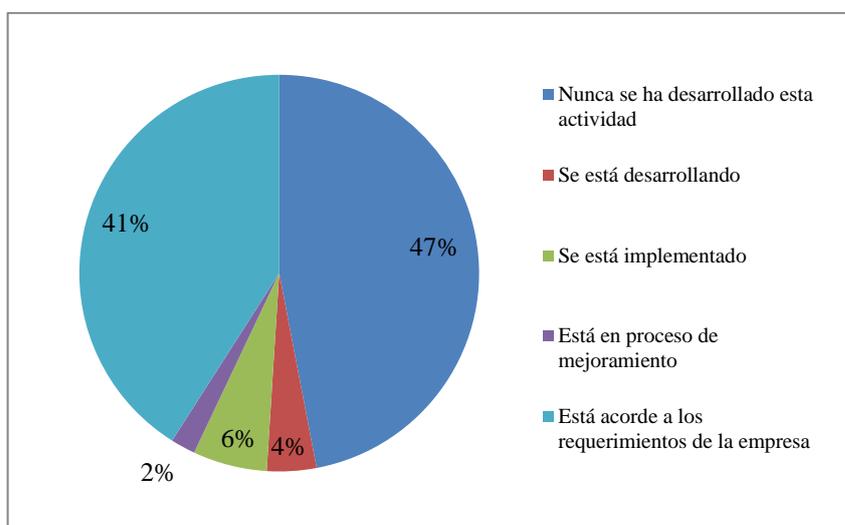


Figura 11. Definición de la misión y visión.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Por lo general los nuevos emprendedores inician sus negocios gracias a su perseverancia, sin conocer o disponer de habilidades administrativas que les permita disponer de herramientas de gestión acorde los escenarios actuales, por lo que, el 47% no dispone de misión o visión empresarial, la está desarrollando (4%), la está implementando (6%) o la está mejorando (2%), mientras el 41% de los emprendedores si lo han implementado.

Pregunta 8: ¿Existe una definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos?

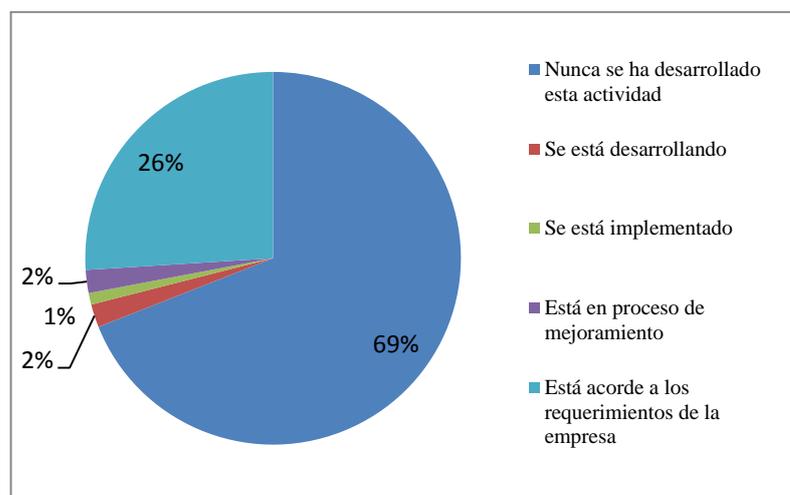


Figura 12. Definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Considerando igualmente las deficiencias descritas para el desarrollo de la misión y visión por parte de los emprendedores, aquí también se presenta un gran nivel de deficiencia en el desarrollo de esta herramienta de vital importancia para la gestión de un emprendimiento, donde el 69% no ha desarrollado esta actividad, el 2% lo está desarrollando, el 2% considera que lo está mejorando, el 1% busca implementarlo, mientras el 26% de los emprendedores si lo han implementado.

Pregunta 9: ¿Considera usted que la estructura empresarial está acorde a los procesos identificados para cada área?

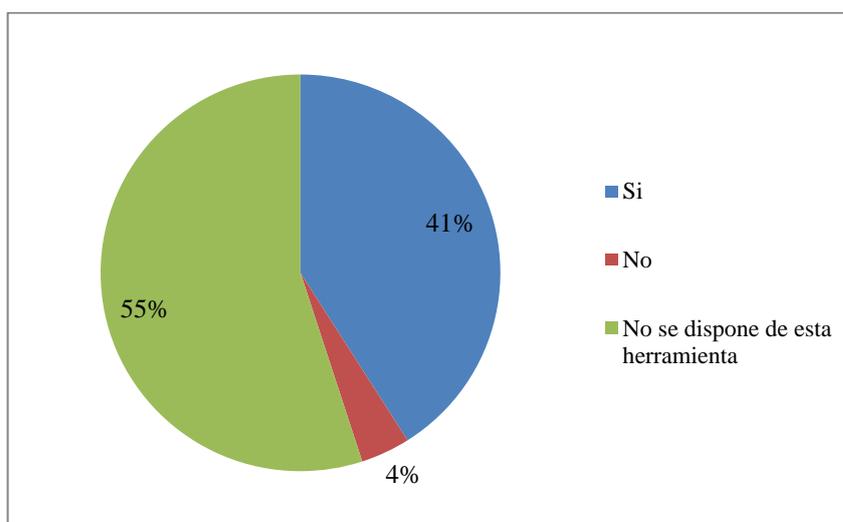


Figura 13. Estructura empresarial.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El 55% de los encuestados no dispone de esta herramienta importante de gestión empresarial, mientras el 41% si lo ha implementado y el 4% consideran que se debería mejorarlo. Este tema también ha sido pasado por empresarios, principalmente por su falta de conocimiento y experiencia en la utilización de herramientas de gestión empresarial.

Pregunta 10: ¿Tiene elaborado un plan estratégico para solventar procesos administrativos, financieros, comerciales y que incluya el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio?

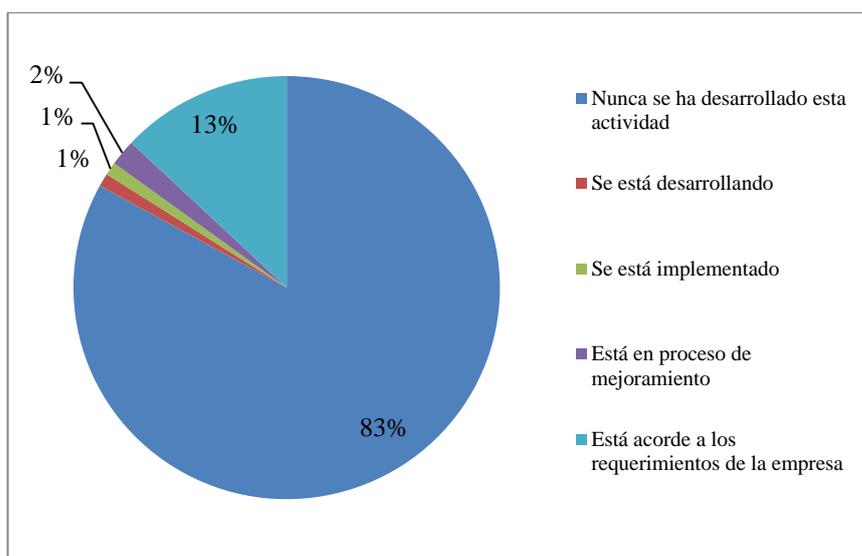


Figura 14. Desarrollo del plan estratégico.
Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El 83% de los emprendedores no han desarrollado esta herramienta importante para enfrentar con éxito los escenarios que se presentan en el mercado, considerando que la planeación es el punto inicial que debe disponer toda empresa para un funcionamiento adecuado, por otro lado, el 13% si ha buscado implementarlo. Debido a la falta de conocimiento y experiencia en la utilización de herramientas gerenciales, los emprendedores no han podido desarrollar su planeación estratégica, puesto esto conlleva tiempo y utilización de recursos, que para algunos emprendedores se vuelve casi inalcanzable realizarlo.

Pregunta 11: ¿Su empresa dispone de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área?

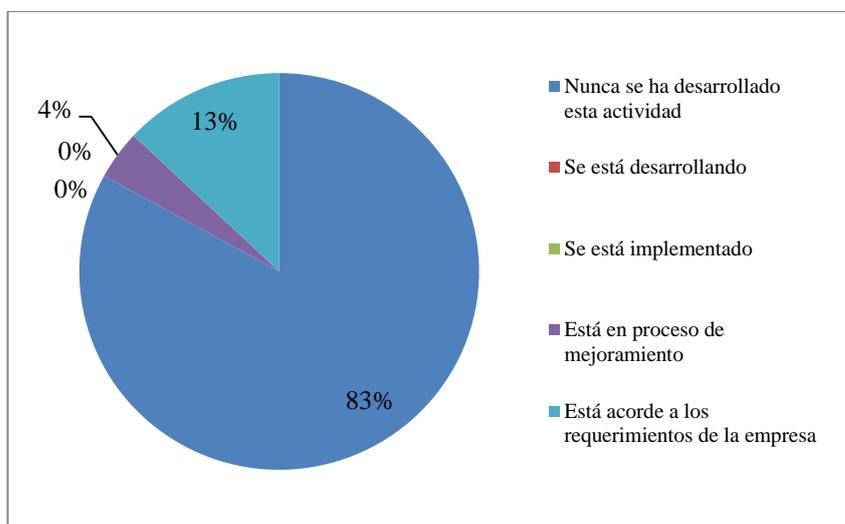


Figura 15. Desarrollo herramientas de control.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Por lo general el establecimiento de herramientas para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área, está ligado a la planeación estratégica, por lo tanto, los emprendedores tampoco disponen de esta herramienta en un 83%, mientras un bajo porcentaje 13% si la han implementado y un 4% lo están mejorando.

Pregunta 12: ¿Dispone de un Plan de negocio actualmente en su empresa?

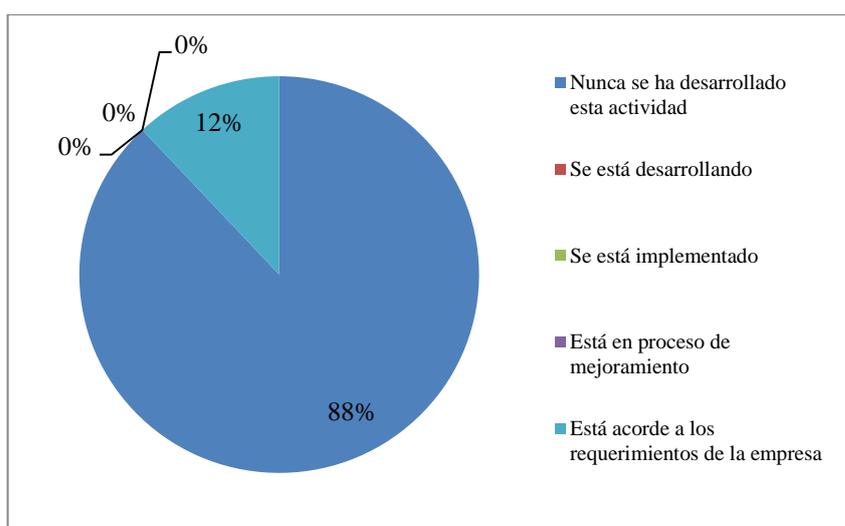


Figura 16. Implementación de un plan de negocio.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El 88% de los encuestados no han desarrollado o han implementado un plan de negocio, mientras que el 12% si lo ha realizado, esto está enlazado a todas las herramientas de gestión que son necesarias para el inicio de un emprendimiento, es decir, enfocadas en los 4 factores de la administración que son la planificación, la organización, la dirección y el control.

Pregunta 13: ¿Después de los años transcurridos en su emprendimiento, considera usted que debería haber desarrollado un plan de negocios?

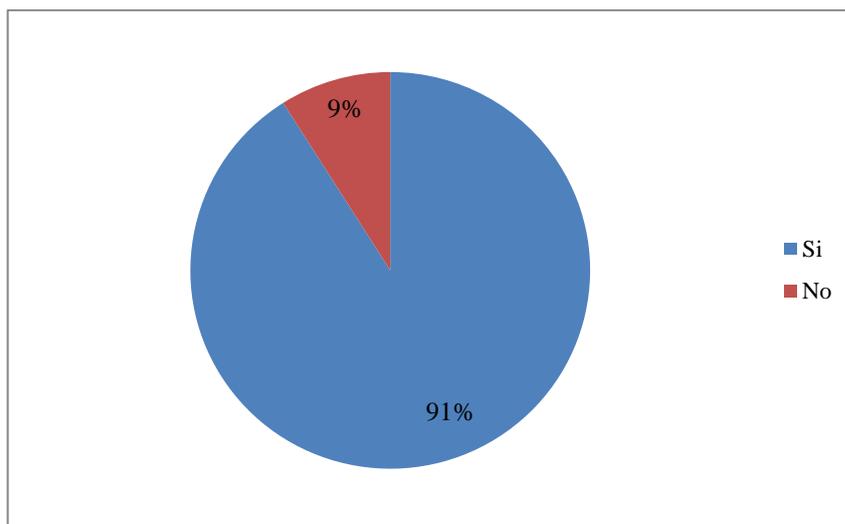


Figura 17. Desarrollo de un plan de negocio.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El 91% de los encuestados considera que si se debería haber desarrollado un plan de negocios, puesto que consideran que con esto se hubiera alcanzado un mejor posicionamiento, se conocería mejor el mercado y se dispondrían de las herramientas necesarias para alcanzar un mayor nivel de competitividad en un mercado altamente vulnerable, donde los escenarios evolucionan rápidamente, al ritmo de la tecnología y la globalización.

Pregunta 14: ¿Después de los años transcurridos en su emprendimiento, cual o cuales de los siguientes temas considera indispensables estudiar para empezar un negocio o expandir uno existente?

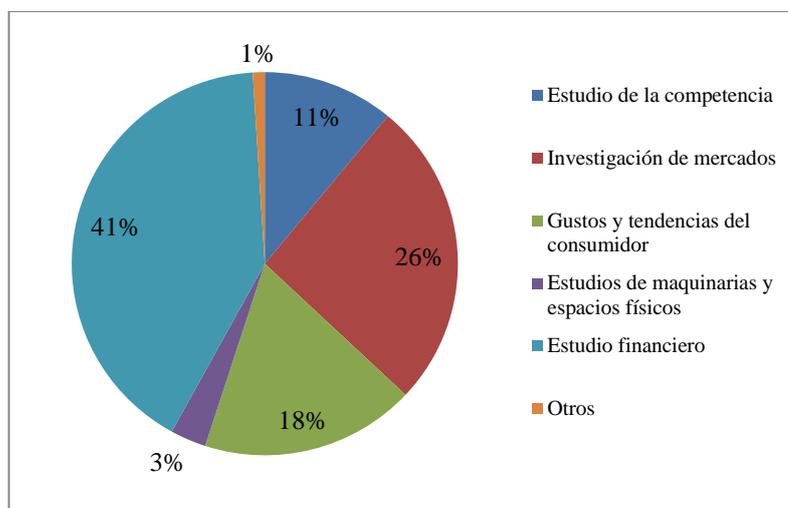


Figura 18. Requerimientos de estudios para iniciar el negocio.
Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Conforme la experiencia que han adquirido los emprendedores a través de los años en el mercado, determinaron que necesitaban disponer de los conocimientos o el asesoramiento para el desarrollo de estudios financieros (41%), investigación de mercados (26%) y gustos y tendencias del consumidor (18%), entre las más importantes.

Pregunta 15: ¿Qué factores considera usted necesario para perdurar en el tiempo?

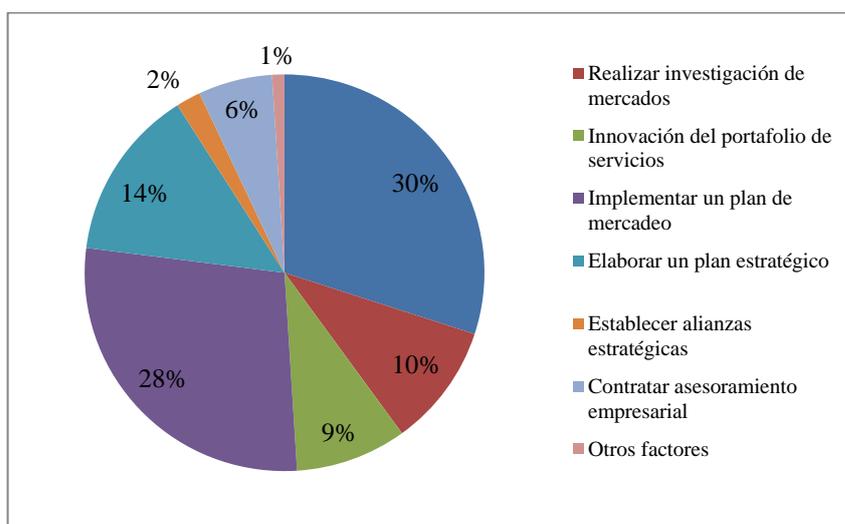


Figura 19. Factores de sostenibilidad empresarial.
Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Conforme los emprendedores los factores necesarios para perdurar en el tiempo son la implementación de un plan de negocios (30%), implementar un plan de mercadeo (28%), innovar en el portafolio de servicios (9%), elaborar un plan estratégico (14%) y realizar investigación de mercado (10%), entre los más importantes.

Pregunta 16: ¿Si se elaboraría un manual como guía práctica, para empezar o expandir emprendimientos nuevos o existentes en la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca, usted lo aplicaría en su empresa?

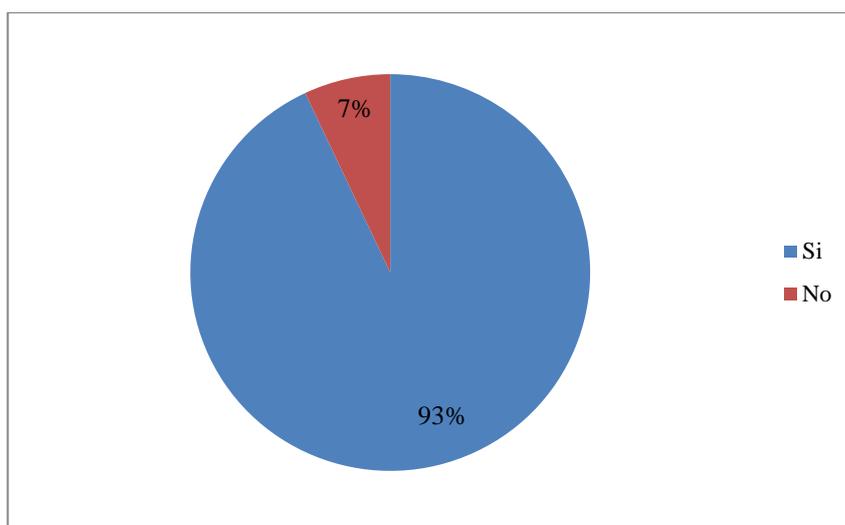


Figura 20. Factores de sostenibilidad empresarial.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: De acuerdo con los emprendedores encuestados si se elaboraría un manual como guía práctica, para empezar o expandir emprendimientos nuevos o existentes en la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca, si lo aplicarían en su empresa (93%), mientras el 7% no lo harían.

Capítulo 3

Guía para el desarrollo de un plan de negocios aplicado al emprendimiento del sector de servicios de la ciudad de Cuenca

3.1. Presentación

El emprendimiento es un proceso de acciones de un emprendedor, quien es una persona que siempre está en busca de algo nuevo y explota tales ideas en oportunidades lucrativas al aceptar el riesgo y la incertidumbre con la empresa. El emprendimiento es un proceso dinámico de creación de riqueza incremental y de cosas de valor innovadoras que influyen en el bienestar de un emprendedor. Proporciona a la economía una importante cantidad de bienes y servicios y aumenta el crecimiento del bienestar social. La persona detrás del emprendimiento es una persona motivada y orientada a la acción que está lista para alcanzar sus metas. El espíritu emprendedor genera la creación de nuevas empresas, productos, tecnología, mercado, calidad de vida en la población. El emprendimiento es innovación y, por lo tanto, las nuevas ideas y mejoras en los bienes y servicios promueven productos y servicios con valor agregado al servicio de la comunidad y del Estado.

La mayor importancia del emprendimiento radica en el hecho de que ayuda a identificar y desarrollar las capacidades gerenciales de los empresarios. Un emprendedor estudia un problema, identifica sus alternativas, compara las alternativas en términos de costos y beneficios, y finalmente elige la mejor alternativa. Este ejercicio ayuda a agudizar las habilidades de toma de decisiones de un emprendedor. Además, los emprendedores utilizan estas capacidades gerenciales para crear nuevas tecnologías y productos con un mayor rendimiento.

El emprendimiento resulta en la creación de organizaciones cuando los empresarios ensamblan y coordinan los recursos físicos, humanos y financieros y los dirigen hacia el logro de los objetivos a través de habilidades gerenciales. Al crear organizaciones productivas, el emprendimiento ayuda a poner a disposición de la sociedad una gran variedad de bienes y servicios, lo que da como resultado mejores niveles de vida para las personas. El emprendimiento implica la creación y el uso de ideas innovadoras, la maximización de la producción de recursos dados, el desarrollo

de habilidades directivas, etc., y todos estos factores son tan esenciales para el desarrollo económico de un país.

Bajo este esquema, se presenta la guía para el desarrollo de un plan de negocios aplicado al emprendimiento del sector de servicios de la ciudad de Cuenca.

3.2. Esquema

Para el nuevo emprendedor, el establecer y dirigir una empresa, está constituido a cuatro pasos, es decir, la generación de una idea, la preparación del estudio de factibilidad, la puesta en marcha y a las formas de expandir un negocio, establecido en el siguiente esquema:

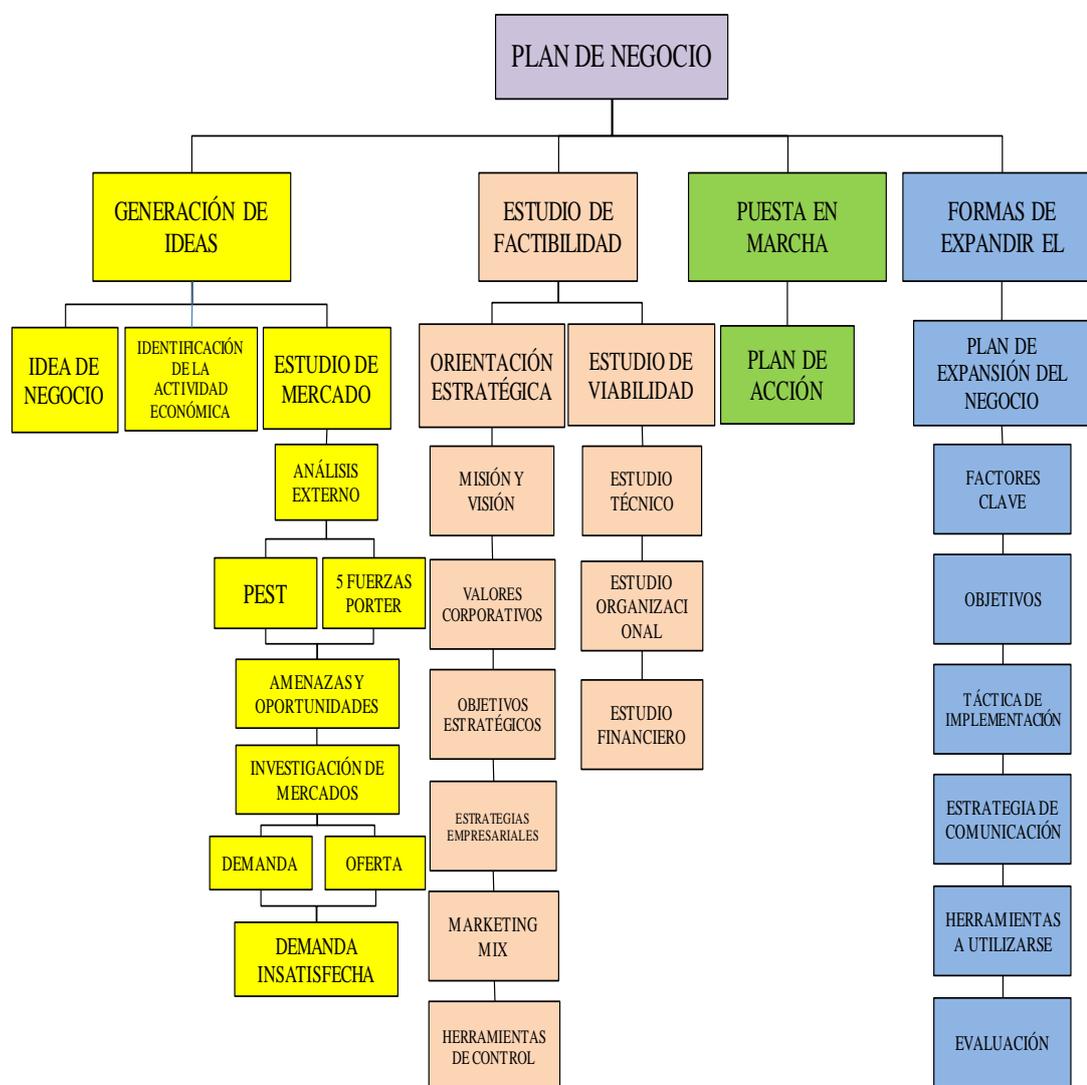


Figura 21. Esquema de la Guía de Emprendimiento.

Fuente: Los Autores.

3.3. Desarrollo

3.3.1. Generación de ideas

3.3.1.1. Idea del negocio

La germinación es el paso inicial para el desarrollo de un emprendimiento, esto es como un proceso de siembra, donde la mayoría de las ideas creativas pueden vincularse con el interés o la curiosidad de un individuo sobre un problema específico o área de estudio.

La lluvia de ideas es una técnica de creatividad mediante la cual se realizan esfuerzos para encontrar una conclusión para un problema específico mediante la recopilación de una lista de ideas aportadas espontáneamente. En otras palabras, la lluvia de ideas es una situación en la que se genera nuevas ideas y soluciones en torno a un dominio específico de interés mediante la eliminación de inhibiciones. El emprendedor puede pensar con más libertad, donde surgen muchas nuevas ideas espontáneas como sea posible. Todas las ideas se anotan y posteriormente se evalúan.

3.3.1.2. Identificación de la actividad económica

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0), es un instrumento que utiliza el INEC para estandarizar las diferentes actividades económicas y productivas del país, ofreciendo un conjunto de categorías que sirven para la agrupación y presentación de fenómenos económicos, cuyo objetivo es:

- Ser instrumento del proceso de producción de estadísticas para cada uno de los sectores económicos.
- Permitir la clasificación de unidades estadísticas por actividad económica principal.
- Cubrir la amplia gama de actividades económicas del país a través de una estructura específica (clasificador).

La estructura de la CIIU es jerárquica y su sistema de cifrado es alfanumérico. Está integrada por:

- Secciones (alfanumérico)

- Divisiones (dos dígitos)
- Grupos (tres dígitos)
- Clases (cuatro dígitos)

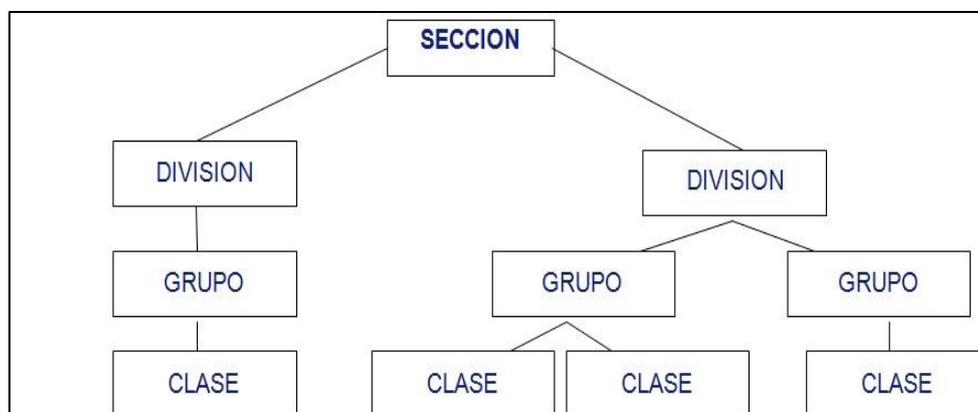


Figura 22. Estructura jerárquica de la CIU.
Fuente: INEC (2018).

El contenido del CIU es el siguiente:

Sección	Descripción de la actividad	Divisiones
A	AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA	Del 01 al 03
B	Explotación DE MINAS Y CANTERAS	Del 05 al 09
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	Del 10 al 33
D	SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	35
E	SUMINISTRO DE AGUA Y ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO	Del 36 al 39
F	CONSTRUCCIÓN	Del 41 al 43
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	Del 45 al 47
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	Del 49 al 53
I	ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	Del 55 al 56
J	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Del 58 al 63
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	Del 64 al 66
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	68
M	ACTIVIDADES DE SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS	Del 69 al 75
N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO	Del 77 al 82
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	84
P	ENSEÑANZA	85
Q	SERVICIOS SOCIALES Y RELACIONADO CON LA SALUD HUMANA	Del 86 al 88
R	ARTE, ESPARCIMIENTO Y OCIO	Del 91 al 93
S	ACTIVIDADES DE SERVICIOS NCP	Del 94 al 96
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES EN CALIDAD DE EMPLEADORES, ACTIVIDADES INDIFERENCIADAS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LOS HOGARES PARA USO PROPIO	Del 97 al 98
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES	99

Figura 23. Contenido del CIU.
Fuente: INEC (2018).

La Clasificación tiene una estructura jerárquica piramidal, está integrada por seis niveles de categorías mutuamente excluyentes, lo que facilita la reunión, la presentación y el análisis de los datos correspondientes a niveles detallados de la economía en forma estandarizada y comparable internacionalmente. Las categorías del nivel superior de la clasificación se denominan secciones, que son categorías identificadas por un código alfabético (A-U). Enseguida se ubican en categorías cada vez más detalladas, identificadas por un código numérico: dos dígitos para las Divisiones; tres dígitos para los Grupos; cuatro dígitos para las Clases; cinco dígitos para las Subclases; y, seis dígitos para la actividad económica al nivel más desagregado (INEC, Unidad de Análisis de Síntesis, 2012).

3.3.1.3. Estudio de mercado

Es el proceso de recopilación, análisis e interpretación de información sobre un mercado, sobre un producto o servicio que se ofrecerá a la venta en ese mercado y sobre los clientes anteriores, actuales y potenciales del producto o servicio; investigación sobre las características, los hábitos de gasto, la ubicación y las necesidades del mercado objetivo de su negocio, la industria en su conjunto y los competidores particulares que enfrenta.

3.3.1.3.1. Análisis externo

El análisis de situación externa se refiere a una recopilación de métodos que los emprendedores utilizan para analizar el entorno externo donde se puede desenvolver una organización para comprender las capacidades industriales, los potenciales clientes, el nivel de competencia, el desarrollo del mercado y el entorno comercial de la organización. El análisis de la situación externa consiste de dos métodos de análisis: el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.3.1.3.1.1. Análisis PESTEL

Como emprendedor, puede intentar predecir de qué manera sus productos o servicios resonarán con el público. Sin embargo, siempre habrá factores fuera de su control que afectan la forma en que opera su negocio. Un método para descubrir y cuantificar esos factores es el análisis PESTEL, que es un acrónimo de factores

políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales externos que comúnmente afectan las actividades comerciales y el desempeño.

El mejor resultado del análisis PESTEL sería si su empresa puede tomar las decisiones correctas en el momento adecuado mediante la investigación de diferentes factores. Otro beneficio de este análisis es que podría ayudarlo a predecir el futuro al observar el presente, estará preparado para enfrentar los desafíos que están por venir. También le ayuda a destacar las oportunidades en las que puede sacar provecho y las amenazas que podrían dañar su negocio.

Realizar este análisis no es muy complicado, solo hay que preguntarse cómo afectan a la empresa y a la actividad, es decir, si son positivas es una oportunidad y son negativas es una amenaza. A continuación están las variables más significativas dentro de cada factor.

<p>Político</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cambio de gobierno: Estabilidad o inestabilidad · Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas · Política de subvenciones · Política fiscal · Cambios en acuerdos internacionales 	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cambio de ciclo económico · Política económica del gobierno · Cambios en normativa fiscal · La inflación · La tasa de empleo · Los tipos de interés · Los tipos de cambio · Fuentes de financiación
<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> · Edad de la población · Estructura familiar · Patrones culturales · Movimientos geográficos de la población · Nivel formativo · Nivel de ingresos · También en hábitos de consumo o modas · Conciencia por la salud 	<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> · Velocidad de las innovaciones · Inversiones que en I+D · Costo de acceso a las nuevas tecnologías · Nuevas formas de producción · Nuevas formas de distribución
<p>Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cambio climático · Escasez de materias primas · Aumento de la contaminación · Leyes de protección medioambiental · Regulación sobre el consumo de energía · Conciencia social y ecológica 	<p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ley sobre empleo · Leyes de la propiedad intelectual · Ley de salud y seguridad laboral · Leyes de protección del consumidor · Leyes de protección antidiscriminación · Leyes antimonopolio · Ley sobre sectores regulados · Regulación sobre consumo de energía

Figura 24. Contenido del análisis PESTEL.

Fuente: (Trenza, 2018).

3.3.1.3.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Es un modelo de análisis empresarial que ayuda a explicar por qué las diferentes industrias pueden mantener diferentes niveles de rentabilidad. El modelo es ampliamente utilizado para analizar la estructura de la industria de una empresa, así como su estrategia corporativa, identificando las cinco fuerzas innegables que desempeñan un papel en la configuración de cada mercado e industria en el mundo. Las fuerzas se utilizan con frecuencia para medir la intensidad de la competencia, el atractivo y la rentabilidad de una industria o mercado. Estas fuerzas son:

Competencia en la industria: La importancia de esta fuerza es la cantidad de competidores y su capacidad para amenazar a una empresa. Cuanto mayor sea el número de competidores, junto con la cantidad de productos y servicios equivalentes que ofrecen, menor será el poder de una empresa. Los proveedores y compradores buscan la competencia de una compañía si no pueden recibir un trato adecuado. Cuando la rivalidad competitiva es baja, una empresa tiene mayor poder para hacer lo que quiere hacer para lograr mayores ventas y ganancias.

Potencial de nuevos participantes en una industria: El poder de una empresa también se ve afectado por la fuerza de los nuevos participantes en su mercado. Mientras menos tiempo y dinero le cueste a un competidor ingresar al mercado de una compañía y ser un competidor efectivo, más se debilitará significativamente la posición de una compañía. Una industria con fuertes barreras de entrada es una característica atractiva para las empresas que preferirían operar en un espacio con menos competidores.

Poder de los proveedores: Esta fuerza aborda cuán fácilmente los proveedores pueden aumentar el precio de los bienes y servicios. Se ve afectado por la cantidad de proveedores de los aspectos clave de un bien o servicio, cuán únicos son estos aspectos y cuánto le costaría a una empresa cambiar de un proveedor a otro. Mientras menos sea el número de proveedores, y cuanto más dependa la compañía de un proveedor, más poder tendrá un proveedor.

Poder de los clientes: Esto trata específicamente con la capacidad que tienen los clientes para reducir los precios. Se ve afectado por la cantidad de compradores o clientes que tiene una empresa, la importancia de cada cliente y cuánto le costaría a

un cliente cambiar de una compañía a otra. Cuanto más pequeña y poderosa es una base de clientes, más poder tiene.

Amenaza de sustitutos: Los sustitutos de la competencia que se pueden usar en lugar de los productos o servicios de una empresa representan una amenaza. Por ejemplo, si los clientes confían en una empresa para proporcionar una herramienta o servicio que puede ser sustituido con otra herramienta o servicio o realizando la tarea manualmente, y si esta sustitución es bastante fácil y de bajo costo, el poder de una compañía puede debilitarse.

Comprender las 5 Fuerzas de Porter y cómo se aplican a una industria, puede permitir a una empresa ajustar su estrategia comercial para utilizar mejor sus recursos y generar mayores ganancias para sus inversores.



Figura 25. Contenido del análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: (Burke, 2014).

3.3.1.3.2. Análisis de amenazas y oportunidades

Un análisis del entorno externo permite detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y le brindan los medios para mejorar su desempeño y ventaja competitiva en un entorno del mercado. Se pueden prever algunas oportunidades; por

otro lado, las amenazas, que también son externas, son cualquier cosa fuera del control de la organización que puede afectar negativamente su rendimiento o el logro de sus objetivos. El análisis se usa para encontrar una ventaja competitiva al convertir amenazas en oportunidades.



Figura 26. Contenido del análisis amenazas y oportunidades del entorno.
Fuente: (Burke, 2014).

3.3.1.3.3. Investigación del mercado

La información precisa y exhaustiva es la base de todos los emprendimientos de servicio exitosos porque proporciona una gran cantidad de información sobre clientes potenciales y existentes, la competencia y la industria en general. Permite a los propietarios de negocios determinar la viabilidad de una empresa antes de comprometer recursos sustanciales. La investigación de mercado proporciona datos relevantes para ayudar a resolver los desafíos de mercadotecnia que la organización probablemente enfrentará: una parte integral del proceso de planificación comercial. De hecho, estrategias como la segmentación del mercado (identificar grupos específicos dentro de un mercado) y la diferenciación del producto (crear una identidad para un producto o servicio que lo separe de los de la competencia) son imposibles de desarrollar sin una investigación de mercado.

➤ **La investigación de mercado involucra dos tipos de datos:**

Información primaria: Esta es una investigación que compilará el emprendedor mismo o contrata a alguna empresa especializada.

Información secundaria: Este tipo de investigación ya está compilada y organizada que pueden incluir informes y estudios de agencias gubernamentales, asociaciones comerciales u otras empresas dentro de su industria. La mayoría de las investigaciones que reúna probablemente sean secundarias.

Al realizar una investigación primaria, puede reunir dos tipos básicos de información: exploratoria o específica. La investigación exploratoria es abierta, le ayuda a definir un problema específico y generalmente involucra entrevistas detalladas y no estructuradas en las que se solicitan respuestas largas de un pequeño grupo de encuestados. La investigación específica, por otro lado, tiene un alcance preciso y se utiliza para resolver un problema que la investigación exploratoria ha identificado. Las entrevistas son estructuradas y de enfoque formal. De los dos, la investigación específica es la más costosa.



Figura 27. Proceso de investigación de mercados.

Fuente: (Burke, 2014).

➤ **Definir el problema y objetivos:**

La parte más importante del proceso de investigación de mercados es definir el problema. Para hacer cualquier investigación y recopilar datos, debe saber qué está tratando de aprender de la investigación. En la investigación de mercados, definir el problema que necesita resolver determinará qué información necesita y cómo puede obtener esa información. Esto ayudará a su organización a aclarar el problema o la

oportunidad global, por ejemplo, cómo abordar mejor la pérdida de participación en el mercado o cómo lanzar un nuevo producto a un grupo demográfico específico. Desarrolle preguntas que le permitan definir su problema (u oportunidad) y examine todas las causas posibles para que la investigación pueda reducirse a la información que realmente necesita para resolver ese problema o determinar qué medidas tomar con respecto a una oportunidad. A menudo, estas son preguntas sobre quién es su mercado objetivo o su persona ideal como comprador. Por ejemplo, "¿Cómo se ve nuestro cliente ideal?" Esto podría incluir preguntas demográficas, cuál es su ocupación, qué les gusta hacer en su tiempo libre, cualquier cosa que lo ayude a obtener una idea más clara de quién es su persona ideal como comprador. Considere tantas variables y posibles causas como sea posible.

➤ **Diseño del plan de investigación:**

Después de haber examinado todas las causas potenciales del problema y haber utilizado esas preguntas para reducir exactamente lo que está tratando de resolver, es hora de desarrollar el plan de investigación. Su plan de investigación puede resultar abrumador porque puede incluir cualquier método que lo ayude a responder el problema de investigación o explorar una oportunidad identificada en el paso uno. Para ayudarlo a desarrollar el plan de investigación, repasemos algunas técnicas para realizar investigaciones:

Encuesta a prospectos y clientes: A menudo, obtiene los mejores comentarios al usar esta táctica porque va directamente a la fuente. Esto podría tomar la forma de un grupo focal o entrevistas individuales. Use su problema de investigación definido para ayudar a seleccionar a las personas adecuadas para entrevistar.

Recopilación de datos: En la investigación de mercado, la mayoría de los datos que recopile son descriptivos y observacionales. Idealmente, reunirá una combinación de los dos tipos de datos. Por ejemplo, podría ejecutar una prueba A / B en su sitio web para ver si un nuevo nivel de fijación de precios traería más negocios. En ese estudio de investigación, también podría entrevistar a clientes sobre si el nuevo nivel de fijación de precios les interesaría o no. De esta manera, recibe datos cualitativos que proporcionan más color y visión. Al recopilar datos, asegúrese de que sean válidos e imparciales. Nunca le preguntaría a un entrevistado de investigación: "¿Cree que

deberíamos ofrecer un nivel de precios más alto con servicios adicionales, correcto?" Este tipo de pregunta está claramente diseñada para influir en la forma en que responde la persona. Intente hacer preguntas abiertas y cerradas (por ejemplo, una pregunta de opción múltiple que le pregunte qué rango de ingresos le describe mejor).

Preparación y análisis de datos: Ahora que ha reunido toda la información que necesita, es hora de analizar parte de los datos. Si bien una pieza de información o datos pueden quedar bastante clara, es importante buscar tendencias en lugar de piezas de información específicas. Al analizar sus datos, no intente encontrar patrones basados en sus suposiciones antes de recopilar los datos. A veces, es importante redactar un resumen del estudio, que incluya el proceso que siguió, los resultados, las conclusiones y los pasos que recomienda tomar en función de esos resultados. Incluso si no necesita un informe formal de investigación de mercado, asegúrese de revisar el estudio y los resultados para poder articular el curso de acción recomendado.

Interpretación, preparación y presentación del informe: Es hora de presentar sus hallazgos y tomar medidas. Lo más importante aquí es que, aunque esta ronda de investigación está completa, no ha terminado. El problema, el entorno empresarial y las tendencias cambian constantemente, lo que significa que su investigación nunca termina. Las tendencias que descubrió a través de su investigación están evolucionando. Debería analizar sus datos periódicamente para ver dónde puede mejorar. Cuanto más sepa acerca de las personas, la industria y la empresa de su comprador, más exitosos serán sus esfuerzos de comercialización y compañía. Cuando lo mira de esa manera, debe comenzar a preguntarse por qué tantas organizaciones no presupuestan el tiempo y los recursos para la investigación de mercado. Por supuesto, hay mucho más en el proceso de investigación de mercado que estos cinco pasos básicos, pero estos son suficientes para comenzar.

3.3.1.3.3.1. Análisis de la demanda

La demanda es la cantidad de bienes que los consumidores o compradores están dispuestos y capaces de comprar a un precio específico en un período de tiempo específico, mientras que todo lo demás permanece igual. La demanda es un principio

económico que describe la voluntad y el deseo de los consumidores de comprar bienes o servicios específicos en un lugar específico (todas las otras cosas permanecen inalterables o constantes). La ley de la demanda describe la relación inversa del precio y la cantidad demandada, permaneciendo todo lo demás constante. Si el precio es alto, la demanda de cantidad disminuye y si el precio disminuye, entonces la demanda de cantidad aumentará.

Efecto de sustitución: En el efecto de sustitución para el análisis de la demanda es cuando el precio de un bien o producto disminuye, el precio relativo de ese producto hace que el comprador esté más ansioso por comprar ese bien o producto. Cuando el precio de un bien aumenta, el precio relativo de ese bien hace que el comprador tenga menos ganas de comprar ese bien o producto. El precio de un producto se contrasta con los precios de otros productos, lo que provoca el efecto de sustitución. Los consumidores suelen sustituir el producto barato o menos costoso.

Efecto de ingreso: El análisis del ingreso a la demanda se puede medir en términos de los servicios y bienes que alguien puede comprar. Si el precio de los bienes y servicios disminuye y el ingreso nominal se mantiene constante, el ingreso real aumenta. De esta forma, cuando uno puede comprar bienes a la tasa más barata, entonces el ingreso de uno va más lejos y, por lo tanto, aumenta en términos reales.

Cambio en los ingresos del consumidor: Los cambios en los ingresos del consumidor hacen que la demanda fluctúe a la par del cambio en los ingresos. Si el ingreso aumenta, la demanda de bienes normales aumentará. Si el ingreso disminuye, la demanda de bienes normales disminuirá. Contrariamente a eso, si el ingreso aumenta, la demanda de bienes inferiores disminuye y si el ingreso disminuye, la demanda de bienes inferiores aumentará.

Cambio en el precio de los bienes relacionados: El cambio de precio en un bien puede cambiar la demanda de otros bienes relacionados. Por ejemplo, si el precio de un bien aumenta, más consumidores comprarán los otros bienes relativos o si el precio del primer bien disminuye, más consumidores lo comprarán.

Cambio en las expectativas del consumidor: Cualquier cambio en las expectativas del consumidor afecta el análisis de la demanda. Si el comportamiento del consumidor espera que su ingreso aumente en el futuro, la demanda existente

aumentará y si el consumidor espera que su ingreso se reduzca en el futuro, la demanda existente disminuirá de acuerdo con eso.

3.3.1.3.3.2. Análisis de la oferta

En economía la oferta se puntualiza como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y condiciones dadas, en un determinado momento. La ley de la oferta afirma que cuando otros factores se mantienen constantes, la cantidad ofrecida está directamente relacionada con el precio. Asimismo, la ley de la oferta menciona que si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofrecida de dicho bien, y mientras menor sea el precio de un bien, menor será la cantidad ofrecida. Además se establece que ante un aumento en el precio de un bien, la cantidad ofertada que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor.

3.3.1.3.4. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha representa el valor que se obtiene entre la demanda y la oferta y que el proyecto emprendedor podría cubrir conforme su capacidad económica, logística y técnica.

$$\textit{Demanda insatisfecha} = \textit{oferta} - \textit{demanda}$$

3.3.2. Estudio de factibilidad

3.3.2.1. Orientación estratégica

3.3.2.1.1. Definición de la misión

Una declaración de misión es una frase corta o un párrafo utilizado por una empresa para explicar, en términos simples y concisos, su (s) propósito (s) de ser. Estas declaraciones tienen un doble propósito: ayudar a los empleados a permanecer enfocados en las tareas que se tienen entre manos, y alentarlos a encontrar formas innovadoras de avanzar hacia un logro cada vez más productivo de los objetivos de la empresa. Para la definición de la misión, se puede utilizar la siguiente herramienta:

Tabla 8. Definición de la misión

MISIÓN	
1	¿Cuál es la empresa?
2	¿Cuál es el propósito básico de la empresa?
3	¿Cuáles son las competencias distintivas de la empresa?
4	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?
6	¿Cuáles son los valores que se agregará al servicio?

Fuente: (Bravo, 2008).

3.3.2.1.2. Definición de la Visión

Una declaración de visión es la declaración de una organización de sus objetivos a mediano y largo plazo. Su declaración de visión es su inspiración, el marco para toda su planificación estratégica. Lo que está haciendo al crear una declaración de visión es articular sus sueños y esperanzas para su negocio. Para la definición de la visión, se puede utilizar la siguiente herramienta:

Tabla 9. Definición de la visión

VISIÓN	
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?

Fuente: (Bravo, 2008).

3.3.2.1.3. Definición de los valores corporativos

Es la filosofía o principios operativos que guían la conducta interna de una organización, así como su relación con sus clientes, socios y accionistas. Los valores corporativos generalmente se resumen en la declaración de la misión o en la declaración de valores fundamentales de la compañía.

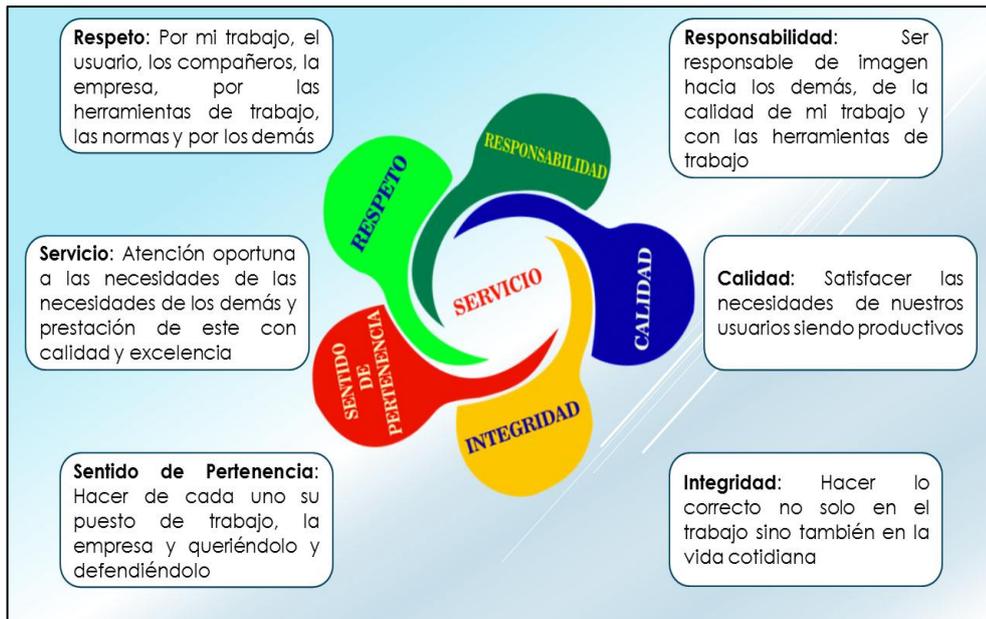


Figura 28. Estructura de los valores corporativos.
Fuente: (Ades, 2015).

3.3.2.1.4. Determinación de los objetivos estratégicos

Son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año y no mayor a 5 años) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.

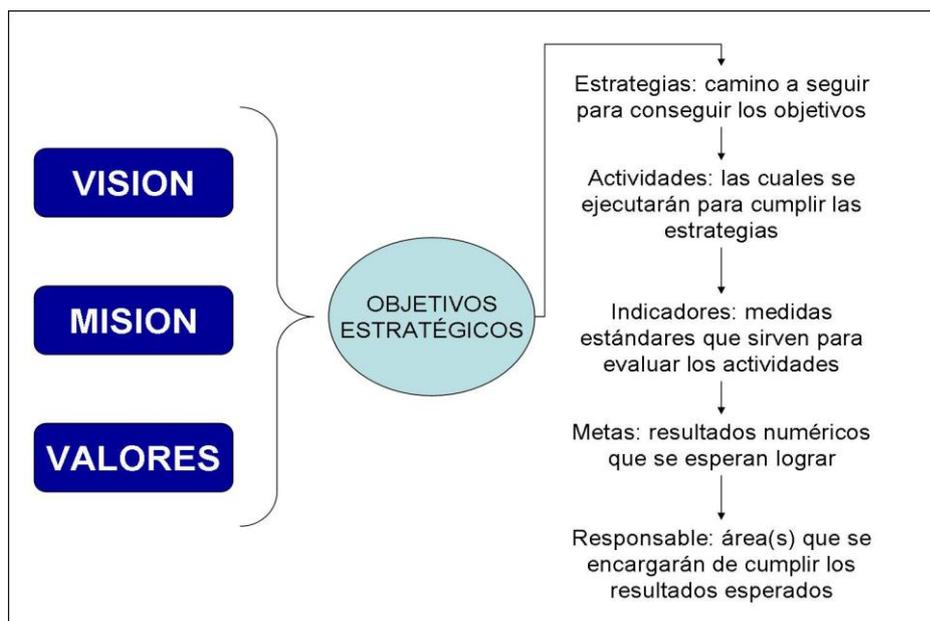


Figura 29. Estructura de los objetivos estratégicos.
Fuente: (Alcaraz Rodríguez, 2011).

3.3.2.1.5. Establecimiento de las estrategias empresariales

La estrategia empresarial se define como el plan de alto nivel de una empresa para alcanzar objetivos comerciales específicos. Los planes estratégicos tienen éxito cuando conducen al crecimiento del negocio, una fuerte posición competitiva y un sólido desempeño financiero, donde deben confluír los siguientes factores:

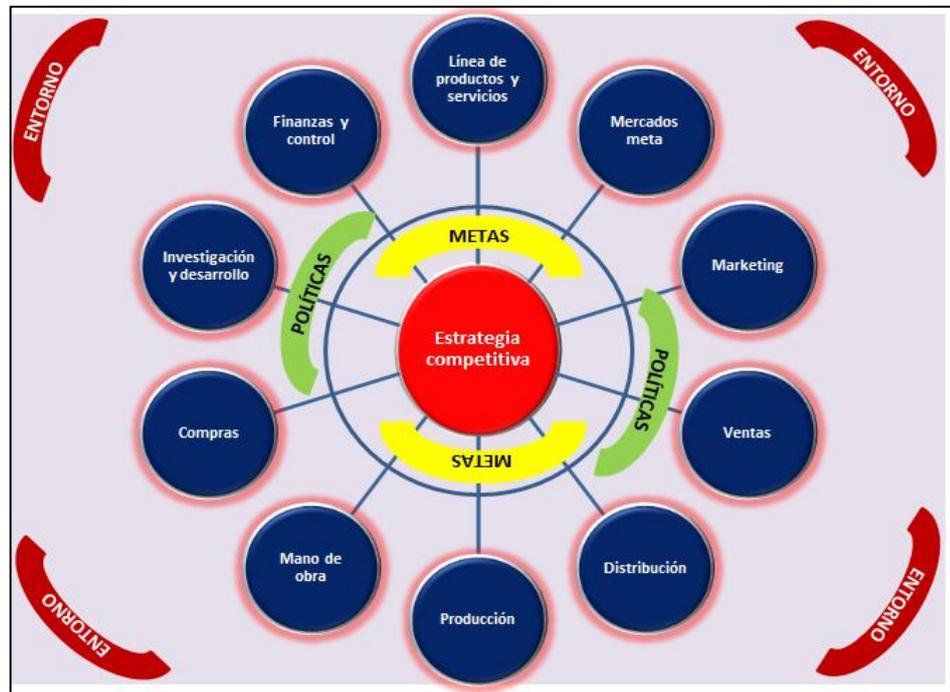


Figura 30. Estructura de la estrategia empresarial.
Fuente: (Boyd, 2013).

3.3.2.1.6. Marketing Mix

La mezcla de comercialización de un emprendimiento se compone de los siguientes enfoques:

Producto/servicio: Que exceda las expectativas del cliente, es la misión de la empresa.

Precios: Los precios estarán diseñados para ser competitivos.

Plaza: Se ofrece una selección mucho más amplia de servicios que cualquiera de la competencia.

Publicidad y promoción: La publicidad dirigida servirán como base para el esfuerzo publicitario y de promoción del servicio.

Un emprendimiento podrá desarrollar sus programas integrados de comunicación de marketing utilizando todos los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) que maximice el impacto en la mente del consumidor y que resulte en ganancias máximas a un costo mínimo. Las actividades promocionales incluirán publicidad, promoción de ventas y actividades de ventas personales. También incluirá marketing en internet, mercadotecnia de patrocinio, mercadotecnia directa, mercadeo de base de datos y relaciones públicas e integración de todas estas herramientas de promoción junto con otras componentes de la mezcla de marketing para ganar ventaja sobre la competencia.

3.3.2.1.7. Herramientas de control y evaluación de la estrategia empresarial

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de planificación estratégica y gestión que las organizaciones utilizan para:

- Comunicar lo que están tratando de lograr
- Alinear el trabajo diario que todos están haciendo con la estrategia
- Priorizar proyectos, productos y servicios
- Medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos

El sistema conecta los puntos entre los elementos de la estrategia general como la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y / o metas) y más elementos operacionales tales como objetivos (actividades de mejora continua), medidas (o indicadores clave de rendimiento, o KPI, que rastrean el rendimiento estratégico), objetivos (nuestro nivel deseado de rendimiento) e iniciativas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos)

La información se recopila y analiza a partir de cuatro perspectivas de un negocio. Primero, el aprendizaje y el crecimiento se analizan a través de la investigación de los recursos de capacitación y conocimiento. Este primer paso maneja qué tan bien se captura la información y con qué eficacia los empleados utilizan la información para convertirla en una ventaja competitiva sobre la industria.

En segundo lugar, los procesos internos se evalúan investigando qué tan bien se fabrican los productos. La gestión operacional se analiza para rastrear las lagunas, retrasos, cuellos de botella, escasez o desperdicio.

En tercer lugar, las perspectivas de los clientes se recopilan para medir la satisfacción del cliente con la calidad, el precio y la disponibilidad de productos o servicios. Los clientes proporcionan comentarios sobre si sus necesidades se están cumpliendo con los productos actuales.

Finalmente, los datos financieros tales como ventas, gastos e ingresos se usan para comprender el desempeño financiero. Estas medidas financieras pueden incluir montos en dólares, razones financieras, variaciones de presupuesto o metas de ingresos. Estas cuatro patas abarcan la visión y la estrategia de una organización y requieren una gestión activa para analizar los datos recopilados. Por lo tanto, a menudo se hace referencia al cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, no como una herramienta de medición.

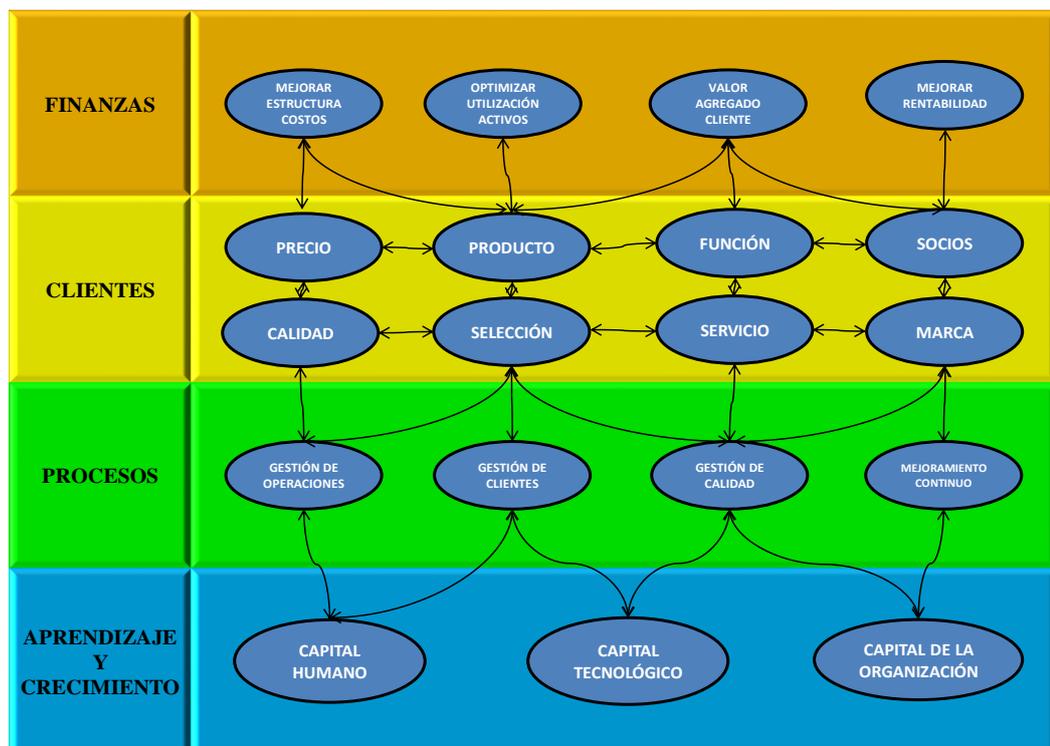


Figura 31. Mapa estratégico por perspectivas.
Fuente: (Apaza, 2011).

El cuadro de mando integral se implementará como consecuencia de la planificación de la estrategia de la empresa. Los componentes del cuadro de mando integral son los siguientes:

Tabla 10. Componentes del Cuadro de Mando Integral

TÍTULO	DEFINICIÓN
PROCESOS	Se describen los procesos de la empresa
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
INDICADOR	Se establece el indicador cuantitativo en fórmula
FRECUENCIA	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
META	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
VARIACIONES	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Fuente: (Apaza, 2011).

Tabla 11. Diseño del Cuadro de Mando Integral

PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
PERSPECTIVA FINANCIERA							
					x > 66%	x ≥ 33% - 66%	x < 32%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE							
					x > 66%	x ≥ 33% - 66%	x < 32%
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS							
					x > 66%	x ≥ 33% - 66%	x < 32%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
					x > 66%	x ≥ 33% - 66%	x < 32%

Fuente: (Apaza, 2011).

3.3.2.2. Estudio de Viabilidad

3.3.2.2.1. Estudio técnico

Un estudio de viabilidad técnica evalúa los detalles de cómo piensa entregar un producto o servicio a los clientes. Es una excelente herramienta para la solución de problemas y la planificación a largo plazo. Puede servir como un diagrama de flujo de cómo evolucionan sus productos y servicios y se mueven a través de su negocio para llegar físicamente a su mercado.

3.3.2.2.1.1. Ubicación de la planta

Al tomar decisiones sobre la ubicación de la planta, los emprendedores deben considerar varios factores, como la disponibilidad de hombres, materiales, dinero, maquinaria y equipo. Al mismo tiempo, las decisiones de ubicación de la planta también deberían enfocarse en expandir y desarrollar las instalaciones, la cercanía del mercado, las instalaciones de transporte, la disponibilidad de combustible y electricidad, la disponibilidad de agua y la eliminación del agua, etc. No existe un método exacto de análisis o aseguramiento para la selección de una ubicación óptima. Pero un grado de análisis y estudio puede ayudar a maximizar la probabilidad de encontrar las ubicaciones correctas.

Si una organización se coloca en una ubicación potencialmente satisfactoria, puede cumplir los objetivos sin problemas en el largo plazo, por otro lado, optar por una ubicación deficiente no da los resultados esperados debido a la falta de disponibilidad de materias primas, problemas de gente local, problemas asociados con la disponibilidad y eliminación de agua, problemas de suministro de energía, etc. Sin embargo, seguir un método sistemático para evaluar la mejor ubicación puede dar el máximo resultado en la generación de ganancias.

Factores que afectan la ubicación de la planta: Las decisiones sobre la selección de una ubicación necesitan un equilibrio de varios factores. Estos se dividen en factores primarios y factores secundarios; aquí ambos factores pueden influir en el negocio a largo plazo.

Disponibilidad de materias primas: La disponibilidad de las materias primas es el factor más importante en las decisiones de ubicación de la planta. Por lo general, las unidades de fabricación donde existe la conversión de materias primas en productos terminados es la tarea principal, entonces tales organizaciones deberían ubicarse en un lugar donde la disponibilidad de materias primas sea máxima y económica.

Cercanía al mercado: La proximidad del mercado para los productos terminados no solo reduce los costos de transporte, sino que también puede brindar servicios rápidos a los clientes. Si la planta está ubicada lejos de los mercados, las posibilidades de estropearse y romperse aumentan durante el transporte. Si la industria está más cerca del mercado, entonces puede captar la cuota de mercado ofreciendo servicios rápidos.

Disponibilidad de mano de obra: Otro factor más importante que influye en las decisiones de ubicación de la planta es la disponibilidad de mano de obra. La combinación de la cantidad adecuada de mano de obra con habilidades adecuadas y salarios laborales razonables puede ser muy beneficiosa para la empresa. Sin embargo, las empresas con uso intensivo de mano de obra deberían seleccionar la ubicación de la planta más cercana a la fuente de mano de obra.

Medios de transporte: Para llevar las materias primas a la empresa o llevar los productos terminados al mercado, las instalaciones de transporte son muy importantes. Dependiendo del tamaño de los productos terminados o de las materias primas, es necesario un transporte adecuado, como carreteras, agua, ferrocarril y aire. Aquí los costos de transporte aumentan en gran medida el costo de producción, que las organizaciones no pueden completar con las firmas rivales. Aquí el punto considerado es que los costos de transporte deben mantenerse bajos.

Servicios básicos: La falta de disponibilidad de servicios básico (agua, luz, teléfono), es la principal desventaja en la selección de una ubicación para las empresas. Los servicios básicos son necesarios para la mayoría de las unidades de fabricación, por lo que ubicar a las empresas en sectores de gran desarrollo urbanístico y comercial, puede representar una ventaja competitiva.

3.3.2.2.1.2. Distribución de la planta

Las decisiones y factores que afectan la distribución de la planta se refiere a la forma como se distribuirá las áreas donde confluyen hombres, materiales, dinero, maquinaria y equipo para establecer un negocio, por ejemplo:

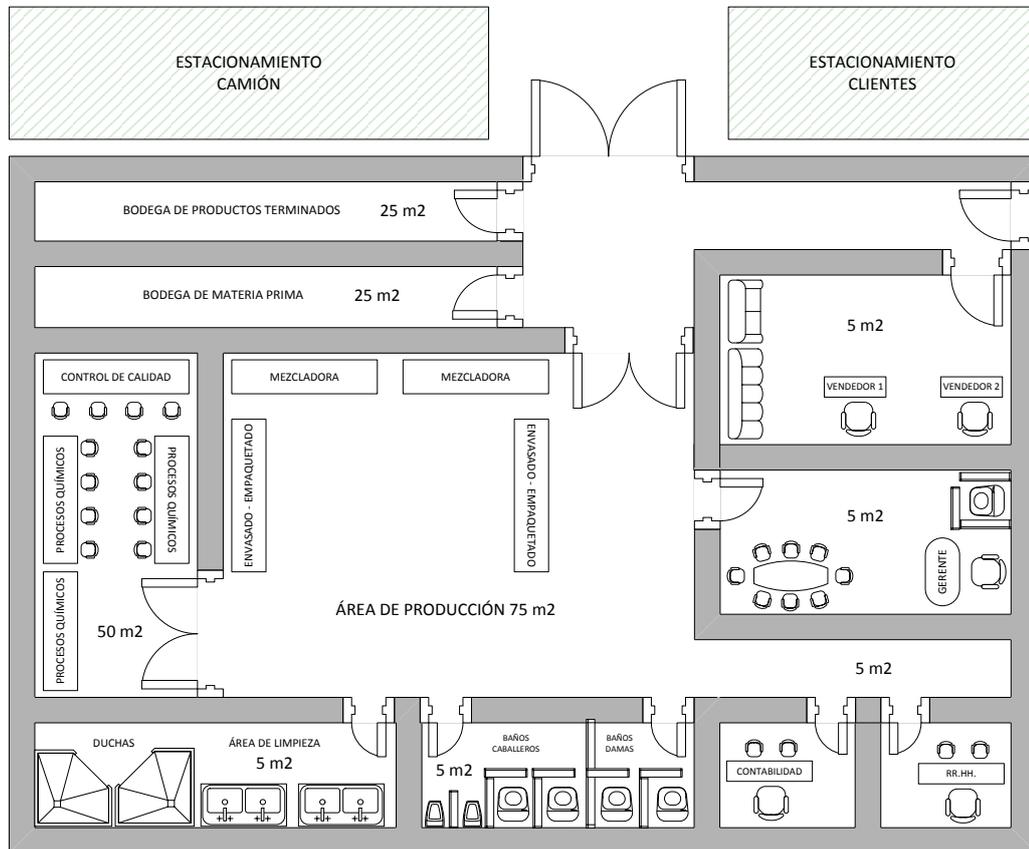


Figura 32. Ejemplo de la distribución de una planta.
Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.1.3. Determinación del proceso de servicio

Para la determinación del proceso productivo se debe tomar en consideración el proceso que se va a desarrollar en todas las actividades dentro de la prestación de este tipo de servicio. Podemos analizar el proceso del servicio desde dos enfoques:

1. Atención al cliente

- Ingreso del cliente.
- El vendedor atiende al cliente.
- El cliente selecciona el producto o servicio.

- Negocia cantidad y precio.
- Se emite la factura.
- Realiza la cancelación.
- Se entrega el producto.
- Cliente verifica características y calidad.
- Se establece nivel de satisfacción del cliente y atiende requerimientos adicionales.

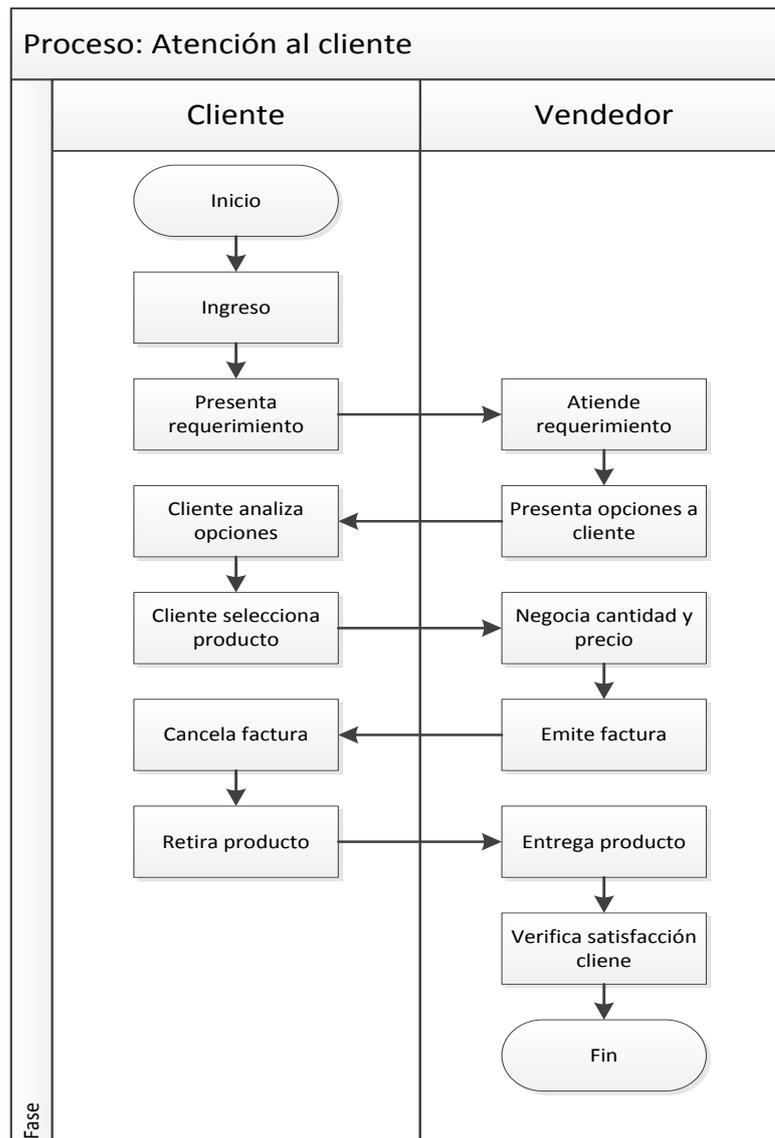


Figura 33. Proceso de servicio de atención en el local.

Fuente: (Bravo, 2008).

2. Atención a domicilio

- Vendedor recibe requerimiento.
- El cliente selecciona el producto.

- Se emite la factura.
- Vendedor entrega el producto.
- El cliente realiza la cancelación o pago de la factura.
- Cliente verifica características y calidad.
- Vendedor establece nivel de satisfacción del cliente y atiende requerimientos adicionales.

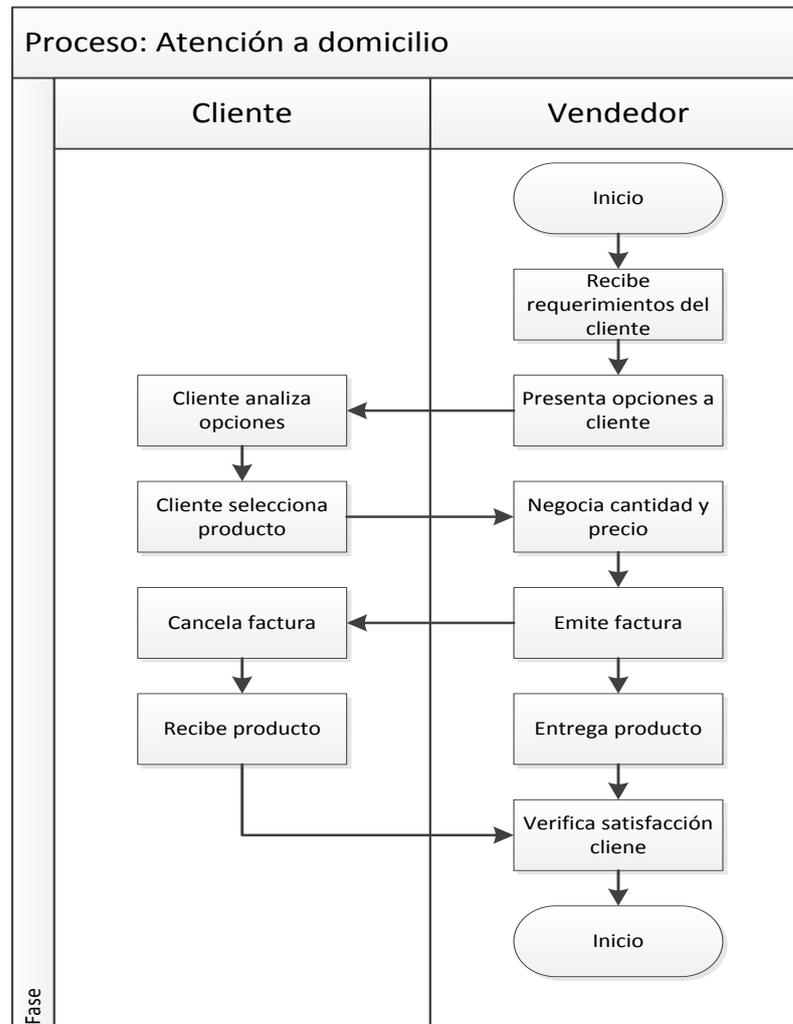


Figura 34. Proceso de servicio de atención a domicilio.

Fuente: (Bravo, 2008).

3.3.2.2.2. Estudio organizacional: Gestión por procesos

3.3.2.2.2.1. Definición de la cadena de valor

Una cadena de valor es un modelo de alto nivel utilizado para describir el proceso mediante el cual las empresas reciben materias primas, agregan valor a las materias primas a través de varios procesos para crear un producto terminado y luego venden

el producto terminado a los clientes. Las empresas realizan un análisis de la cadena de valor al observar cada paso de producción requerido para crear un producto e identificar formas de aumentar la eficiencia de la cadena. El objetivo general es ofrecer el máximo valor por el menor costo posible y crear una ventaja competitiva.

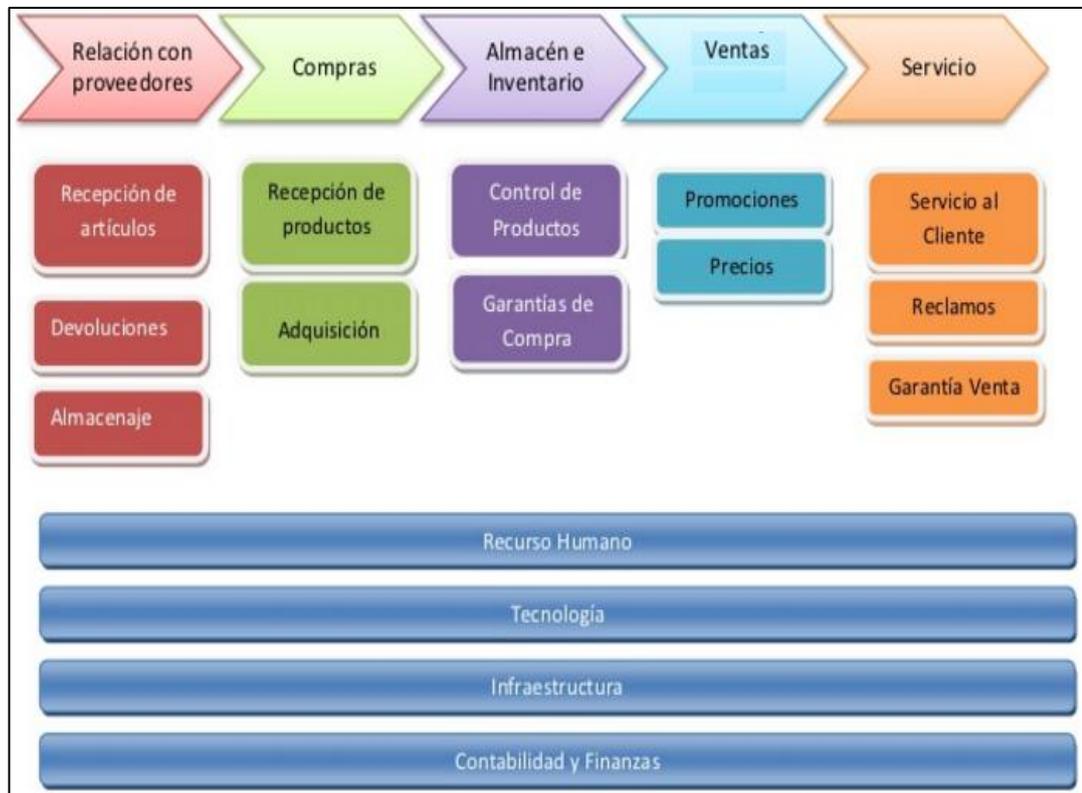


Figura 35. Cadena de valor de las empresas de servicios.

Fuente: (Burke, 2014).

3.3.2.2.2. Descripción del inventario de procesos

Para una correcta aplicación del modelo de gestión para las empresas de servicios, se requiere la descripción de un inventario de los procesos, la misma que se presenta a continuación:

MACROPROCESOS	PROCESOS
GESTIÓN DE DIRECCIÓN	1. Administración Gerencial
	2. Administración Estratégica
GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	3. Administración del desarrollo de productos
	4. Administración de la producción industrial
GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD	5. Administración de la planeación de la calidad
	6. Administración del control de calidad
	7. Administración del mejoramiento continuo
GESTIÓN COMERCIAL	8. Administración de la Investigación Comercial
	9. Administración de las ventas
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10. Administración del Talento Humano
	11. Administración Financiera
	12. Administración de la Tecnología
	13. Administración Jurídica
GESTIÓN LOGÍSTICA	14. Administración del inventario
	15. Administración de las compras
	16. Administración de la planta
	17. Administración del transporte

Figura 36. Formato de un inventario de procesos para una empresa de servicios.
Fuente: (Bravo, 2008).

3.3.2.2.3. Caracterización de los procesos

La identificación de los rasgos distintivos de los procesos organizacionales se conoce como caracterización, que permite establecer la relación entre los procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la empresa y la gestión de sus procesos.

PROCESO		RESPONSABLE		
OBJETIVO				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
				•
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
•		•	•	•

Figura 37. Formato para la caracterización de un proceso.

Fuente: (Bravo, 2008).

3.3.2.2.2.4. Estructura del organigrama por procesos

Organizar, al igual que la planificación, debe ser un proceso cuidadosamente elaborado y aplicado. Este proceso implica determinar qué trabajo se necesita para lograr la meta, asignar esas tareas a las personas y organizarlas en un marco de toma de decisiones (estructura organizacional). El resultado final del proceso de organización es una organización, un todo que consiste en partes unificadas que actúan en armonía para ejecutar tareas para alcanzar los objetivos, de manera efectiva y eficiente. Un proceso de organización correctamente implementado debería resultar en un ambiente de trabajo donde todos los miembros del equipo sean conscientes de sus responsabilidades. Si el proceso de organización no se realiza bien, los resultados pueden generar confusión, frustración, pérdida de eficiencia y efectividad limitada.

Para el diseño de una estructura organizacional, se debe tomar en consideración los siguientes pasos:

Revisar planes y objetivos: Los objetivos son las actividades específicas que se deben completar para alcanzar los objetivos. Los planes dan forma a las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos. Los gerentes deben examinar los planes inicialmente y continuar haciéndolo a medida que cambian los planes y se desarrollan nuevas metas.

Determinar las actividades de trabajo necesarias para lograr los objetivos:

Aunque esta tarea puede parecer abrumadora para algunos gerentes, no es necesario. Los gerentes simplemente enumeran y analizan todas las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de la organización.

Clasificar y agrupar las actividades de trabajo necesarias en unidades manejables:

Un emprendedor puede agrupar actividades basadas en cuatro modelos de departamentalización: funcional, geográfica, producto y cliente.

Asignar actividades y delegar autoridad:

Los emprendedores asignan las actividades laborales definidas a individuos específicos. Además, otorgan a cada individuo la autoridad (derecha) para llevar a cabo las tareas asignadas.

Diseñar una jerarquía de relaciones:

Un emprendedor debe determinar las relaciones verticales (toma de decisiones) y horizontales (de coordinación) de la organización como un todo. Luego, usando el organigrama, un emprendedor puede diagramar las relaciones.



Figura 38. Fases del diseño organizacional.

Fuente: (Burke, 2014).

3.3.2.2.2.5. Identificación de la razón social

La razón social es la determinación de la actividad económica en la que se desenvolverá el emprendimiento y se lo realizará conforme el punto 3.3.1.2. Preparación, de la presente guía.

3.3.2.2.2.6. Estudio legal Titularidad de la propiedad

Las Leyes del país distinguen cuatro clases de compañías:

- Compañía en Nombre Colectivo.
- Compañía en Comandita Simple y Dividida por Acciones.
- Compañía de Responsabilidad Limitada.
- Compañía Anónima.

El Artículo 95 de la Ley de Compañías establece que una compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

3.3.2.2.2.7. Cumplimiento de la ley de seguridad

Toda empresa requiere realizar el siguiente trámite ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):

- Solicitar su Cédula de Inscripción Patronal.
- Notificar al IESS las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales y demás condiciones de trabajo de los asegurados.
- Además, los trabajadores que denunciaren por su cuenta, la falta de afiliación o el incumplimiento de las demás obligaciones patronales con el IESS, tendrán garantizada su estabilidad en la empresa durante dos años, siempre que la denuncia estuviere fundada. En cambio la denuncia infundada será causa para que el patrono pueda dar por terminado el contrato de trabajo, previo del visto bueno solicitado en forma legal.

3.3.2.2.8. Impuestos tributarios

Impuesto a la Renta: El Impuesto a la Renta grava sobre la renta que tengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras.

Para los efectos impositivos se considera como renta:

- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies, servicios; y,
- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales.

Período tributario: El período impositivo para el Impuesto a la Renta, es anual y comprende entre el 1° de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1° de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

Impuesto al Valor Agregado: El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas las etapas de su comercialización y al valor de los servicios prestados. Son sujetos pasivos del IVA:

- Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa del 12%.
- Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa, ya sea por cuenta propia o ajena.
- Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa del 12%.

Los Sujetos Pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquiriente de un bien o al beneficiario del servicio, facturas de venta, por las operaciones que efectúen. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentran gravados o tengan tarifa cero. El no otorgamiento de facturas de venta constituirá un caso especial de defraudación, que será sancionado de conformidad con el Código Tributario.

3.3.2.2.9. Requisitos para obtener el RUC

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número de identificación personal e intransferible de todas aquellas personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, que realicen actividades económicas. Se debe sacar el RUC al iniciar una actividad económica o cuando se disponga de bienes o derechos por los que se tenga que cancelar algún tipo de tributo, toda persona debe acercarse a las oficinas del SRI a obtener el RUC, documento único que le acredita a realizar transacciones comerciales en forma legal. Para obtener el RUC sea una persona natural o sociedad debe juntar los siguientes requisitos.

- Requisitos generales que permitan identificar a quien obtiene el RUC.
- Requisitos para la identificación de la ubicación del domicilio y establecimientos del contribuyente.

3.3.2.2.10. Requisitos para obtener el RISE

El Régimen Impositivo Simplificado (RISE), es un régimen de inscripción voluntaria, que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país. Los requisitos para obtener el RISE son los siguientes:

- Ser persona natural.
- No tener ingresos mayores a USD 60 mil en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción básica del Impuesto a la Renta gravado con tarifa cero por ciento (0%) para cada año.
- No dedicarse a alguna de las actividades restringidas.
- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

3.3.2.2.11. Otros aspectos normativos para el funcionamiento de una empresa

Para el diseño organizacional, se tomará en cuenta todos los reglamentos, ordenanzas municipales, comerciales, de sanidad, de incendios, etc., entre los cuales se puede describir a:

- Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- Derechos por permiso de funcionamiento.
- Reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendios.
- Clasificación de los edificios según su uso.
- Requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento.
- Requisitos para obtener el impuesto a la patente.
- Inscripción, registro y renovación de la patente.
- Requisitos y valores a pagar para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios.
- Normativa técnica sanitaria para el control y funcionamiento de establecimientos.
- Requisitos para el permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Otros, de acuerdo a cada ciudad.

3.3.2.2.3. Estudio financiero

El estudio financiero determina cuál será el monto total de la inversión y el financiamiento que se puede realizar, esto se hace en función a los requerimientos de recursos humanos, materiales y físicos necesarios para poder cubrir la capacidad instalada de producción durante un ejercicio económico y a lo largo de la vida útil del proyecto.

3.3.2.2.3.1. Inversiones

Las inversiones que tiene un proyecto y por lo general tienen la siguiente estructura:

Activos fijos tangibles: Son los que comprende las propiedades o bienes susceptibles de ser tocados, tales como los terrenos, los edificios, la maquinaria, y otros.

Activo corriente: También llamado activo circulante o líquido, es el activo de una empresa que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de doce meses. Como por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras.

Activo no corriente: Son los activos que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en el año, y permanecen en ella durante más de un ejercicio. Entre los activos no corrientes o fijos se puede mencionar:

- Elementos de inmovilizado material, como la maquinaria, construcciones, vehículos o terrenos.
- Activos intangibles, que no se pueden cuantificar físicamente pero tienen un valor, como por ejemplo los derechos de uso de propiedad industrial.
- Inversiones financieras a largo plazo, como valores de renta fija a largo plazo o acciones.

Activos intangibles (diferidos): Incluyen activos operacionales que carecen de sustancia física, como patentes, derechos de autor, marcas registradas, franquicias y fondos de comercio.

Capital de trabajo: Se lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar a corto plazo.

Formatos para la estructuración del plan de inversiones

Tabla 12. Formato para identificar activos

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	0	0,00	0,00
TOTAL			0,00

Fuente: (Aguilera, 2013)

Tabla 13. Formato para determinar el capital de trabajo operativo

DETALLES	VALOR MENSUAL	VALOR BIMESTRAL
Mano de obra directa	0,00	0,00
Costo de mercancías	0,00	0,00
Costos indirectos	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Tabla 14. Formato para determinar el capital de trabajo administrativo y ventas

DETALLES	VALOR MENSUAL	VALOR BIMESTRAL
Gastos de ventas (sueldos)	0,00	0,00
Publicidad	0,00	0,00
Gastos administrativos (sueldos)	0,00	0,00
Material de oficina y aseo	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.3.2. El plan de inversiones

Es el resumen detallado de todas las inversiones tangibles o intangibles que se van a requerir para la ejecución del proyecto:

Tabla 15. Formato para determinar un plan de inversiones

RUBRO	PROYECTO
ACTIVO FIJO*	
Equipos	0,00
Herramientas	0,00
Equipos de computación	0,00
Otros equipos	0,00
Muebles y enseres	0,00
Total activo fijo	0,00
ACTIVOS DIFERIDOS*	
Adecuaciones	0,00
Investigación y diseño	0,00
Garantía de arriendo	0,00
Registro marca y sanitario	0,00
Total activos diferidos	0,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Operativo	0,00
Administración y ventas	0,00
Total capital de trabajo	0,00

RUBRO	PROYECTO
Total	0,00

Nota: *La determinación de los activos puede variar conforme la característica de cada proyecto.

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.3.3. Financiamiento de la inversión

El financiamiento de la inversión se lo puede realizar a través de la Corporación Financiera Nacional, que otorga créditos para el fomento productivo de acuerdo a las condiciones presentadas en el Anexo “B”.

Datos de la entidad financiera

Dirección en Cuenca: Av. Ordoñez Lasso y Guayacán Esq. Edif. Astudillo e Hijos.

Teléfono: (593) 07 407 5917 / 07 407 5947 / 07 407 5924 / 07 407 5927

Fax: (593) 07 407 5918

E-mail: cuenca@cfn.fin.ec

De acuerdo a lo que establece la CFN, puede financiar hasta el 70% de la inversión, el otro 30% tendrá que ser financiado por los emprendedores:

Tabla 16. Financiamiento de la inversión

TIPO	VALOR	PORCENTAJE
Financiamiento propio	0,00	30%
Financiamiento CFN	0,00	70%

Fuente: (Aguilera, 2013).

En la página de la entidad se puede acceder a un simulador de crédito, en la siguiente dirección: <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>

3.3.2.2.3.4. Costos y gastos

Costos directos. Se derivan de la existencia de aquello cuyo costo se trata de determinar, sea un producto, un servicio, una actividad, que para el caso de un proyecto debe ser calculado de manera mensual y anual, así:

Tabla 17. Formato para determinar costos directos

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Mano de obra directa. Es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa en los procesos críticos de la cadena productiva, la que se puede calcular de la siguiente manera:

Tabla 18. Formato para determinar el pago de salarios de la MOD

CARGO:	VALOR
Remuneración	0,00
13 sueldo	0,00
14 sueldo	0,00
Vacaciones	0,00
Fondos de reserva	0,00
Aporte patronal	0,00
Aporte IECE	0,00
Aporte SECAP	0,00
Total	0,00
Número de empleados	0
Total mensual	0,00
Total anual	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Costos indirectos: Son costos que afectan la producción o servicio, pero que no pueden ser asignados directamente a él.

Tabla 19. Formato para determinar costos indirectos

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Gastos de venta

Son los relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la venta, la promoción de ventas, comisiones a agentes, muestrarios y exposiciones, de propaganda, servicios de correo, teléfono del área de ventas, etc.

Tabla 20. Formato para determinar los gastos de venta

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Tabla 21. Formato para determinar el pago de salarios del área de venta

CARGO:	VALOR
Remuneración	0,00
13 sueldo	0,00
14 sueldo	0,00
Vacaciones	0,00
Fondos de reserva	0,00
Aporte patronal	0,00
Aporte IECE	0,00
Aporte SECAP	0,00
Total	0,00
Número de empleados	0
Total mensual	0,00
Total anual	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Gastos administrativos

Son los gastos en los que incurre una empresa que no están directamente vinculados a una función elemental como la fabricación, la producción o las ventas. Estos gastos están relacionados con la organización en su conjunto en lugar de un departamento individual.

Tabla 22. Formato para determinar los gastos administrativos

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013)

Tabla 23. Formato para determinar el pago de salarios del área administrativa

CARGO:	VALOR
Remuneración	0,00
13 sueldo	0,00
14 sueldo	0,00
Vacaciones	0,00
Fondos de reserva	0,00
Aporte patronal	0,00
Aporte IECE	0,00
Aporte SECAP	0,00
Total	0,00
Número de empleados	0
Total mensual	0,00
Total anual	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Presupuesto de operación

El presupuesto de operación está integrado por el total de costos y gastos que genera el proyecto y que requieren ser estimados para la vida útil del proyecto, para lo cual, puede considerarse una estimación de crecimiento de acuerdo a la última tasa de

inflación anual que el INEC haya oficialmente calculado, de acuerdo a la situación económica y perspectivas del periodo en el cual se va a realizar este presupuesto.

Tabla 24. Formato para la elaboración del presupuesto de operación

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS					
Costos directos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mano de obra directa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total costos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTAS					
Sueldos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Generales administrativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos administrativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FINANCIEROS					
Intereses préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos de operación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.3.5. Ingresos

Los ingresos son producto de la venta de bienes o servicios que genera el proyecto. Los mismos que pueden estimar su crecimiento conforme a la última tasa de inflación anual que el INEC.

Tabla 25. Formato para estimar los ingresos totales

Años	Producción	% Rentabilidad	Precio venta	Ingresos proyectados
1	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.3.6. Estado de situación inicial

El estado de situación inicial muestra la situación de los activos, pasivos y capital o patrimonio con que contará el emprendimiento en su etapa inicial. Los pasivos representan las deudas con los prestamistas, el patrimonio el capital propio en el inicio de la inversión y el activo, por los corrientes y no corrientes.

Tabla 26. Formato para la elaboración del estado de situación inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja - Bancos	0,00
SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE	0,00
ACTIVO FIJO	
Equipos	0,00
Herramientas	0,00
Equipos de computación	0,00
Otros equipos	0,00
Muebles y enseres	0,00
SUBTOTAL ACTIVO FIJO	0,00
ACTIVO DIFERIDO	
Adecuaciones	0,00
Investigación y diseño	0,00
Garantía de arriendo	0,00
Registro marca y sanitario	0,00

SUBTOTAL ACTIVO DIFERIDO	0,00
TOTAL ACTIVOS	
PASIVO	
PASIVO NO CORRIENTE	
Préstamo Bancario	0,00
SUBTOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00
TOTAL PASIVO	0,00
PATRIMONIO	
Capital social	0,00
TOTAL PATRIMONIO	0,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.3.7. Estado de pérdidas y ganancias

Tiene por objeto mostrar un resumen de los ingresos y los gastos durante el desarrollo del proyecto, clasificándolo conforme las principales operaciones del negocio, mostrando por consiguiente las utilidades o pérdidas sufridas en las operaciones realizadas.

Tabla 27. Formato para la elaboración del estado de pérdidas y ganancias

PERÍODOS	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Costo total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad Bruta Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) 15% utilidad de trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad antes impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) 22% impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad líquida ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.2.2.3.8. Evaluación del proyecto

El objetivo es determinar el mérito de un proyecto, estimándose como tal el grado o nivel de utilidad que obtiene el empresario privado como recompensa al riesgo de utilizar su capital y su capacidad empresarial en la implementación de un proyecto.

- **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es un punto de balance entre ingresos y egresos, porque en él no hay ni pérdidas ni ganancias. Para realizar este cálculo es menester clasificar los costos en fijos y en variables. El cálculo del punto de equilibrio se lo puede realizar mediante el método matemático en función de la capacidad instalada y de las ventas, utilizando además la forma gráfica para su representación.

Tabla 28. Formato para la clasificación de costos fijos y variables

DESCRIPCIÓN	AÑO	
	FIJOS	VARIABLES
COSTOS		
Materia prima directa	0,00	0,00
Mano de obra directa	0,00	0,00
Costos indirectos	0,00	0,00
Total costos	0,00	0,00
GASTOS		
ADMINISTRATIVOS		
Sueldos	0,00	0,00
Generales administrativos	0,00	0,00
Amortización	0,00	0,00
Depreciaciones	0,00	0,00
Total gastos administrativos	0,00	0,00
VENTAS		
Personal ventas	0,00	0,00
Publicidad	0,00	0,00
Total gastos ventas	0,00	0,00
FINANCIEROS		

Intereses préstamos	0,00	0,00
Total gastos financieros	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

Cálculo del punto de equilibrio en función de la capacidad instalada:

$$PE = \frac{CF}{VT - CV} * 100$$

Cálculo del punto de equilibrio en función de ventas:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

Donde:

- PE: Punto de equilibrio
- CF: Costos fijos
- CV: Costos variables
- VT: Ventas totales

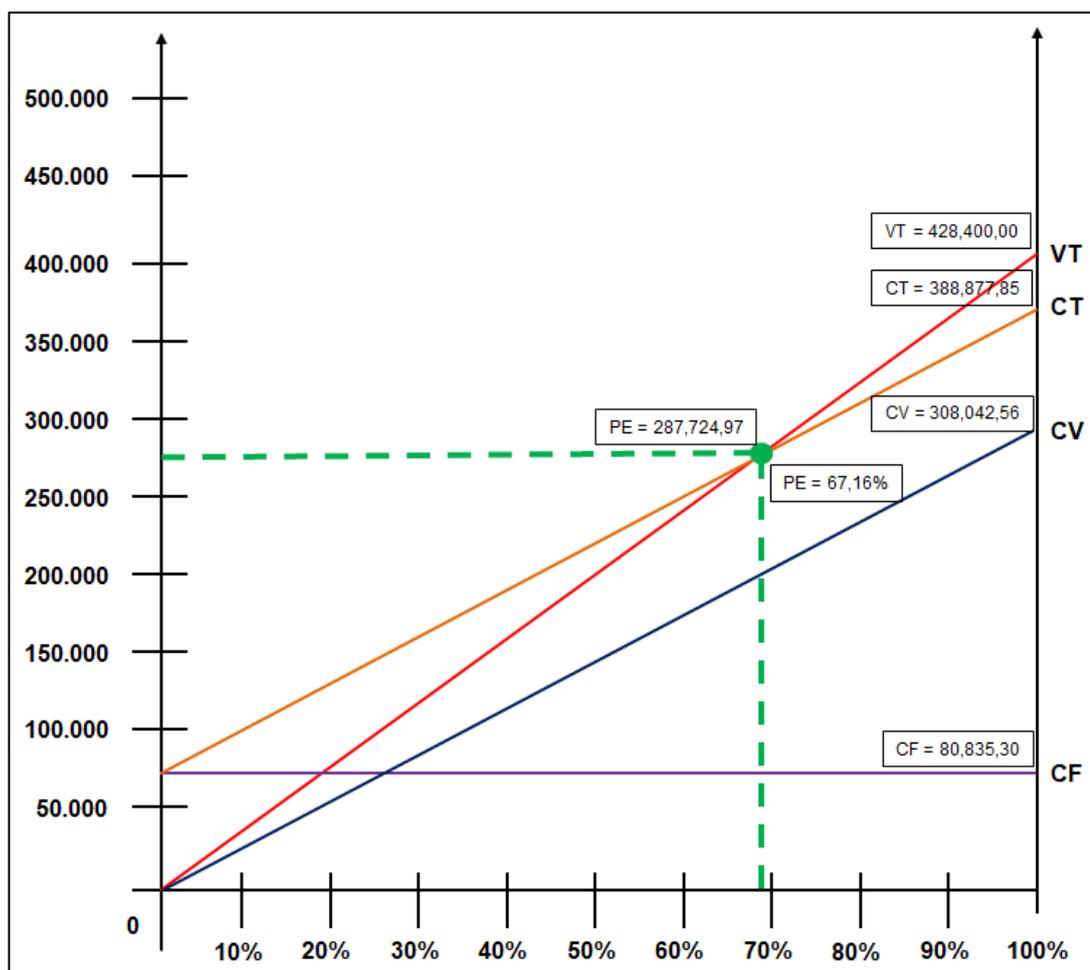


Figura 39. Ejemplo de la representación gráfica del punto de equilibrio en función de la capacidad instalada y las ventas.

Fuente: (Aguilera, 2013).

- **Flujo de caja**

El Flujo de Caja permite determinar la cobertura de todas las necesidades de efectivo a lo largo de los años de vida útil del proyecto, posibilitando además que el inversionista cuente con el suficiente origen de recursos para cubrir sus necesidades de efectivo.

Tabla 29. Formato para la elaboración del flujo de caja

DETALLES / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión	0,00					
INGRESOS						
Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

EGRESOS						
Costos de Producción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) 15% utilidad de trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) 22% impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD LÍQUIDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Amortización diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Depreciaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO NETO DE CAJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

- **Costo de oportunidad**

El costo de oportunidad representa el cálculo determinado entre las perspectivas que tienen los inversionistas sobre el proyecto cuando realiza investigación de mercados, más el porcentaje de la tasa de interés establecida para la cancelación del crédito, en base al porcentaje de financiamiento, sea este propio (30%) o bancario (70%), que se lo puede calcular conforme el siguiente ejemplo: “Luego de realizar el estudio de mercado el emprendedor consideró un costo de oportunidad de los inversionistas en un 20% (Utilidad que una empresa puede obtener en el mercado) y la tasa de interés establecida por la CFN para emprendimientos productivos, que actualmente está en el 9,33%, por lo que el costo de oportunidad queda de la siguiente manera”:

Tabla 30. Ejemplo de cálculo del costo de oportunidad de un proyecto

FINANCIAMIENTO CFN	FINANCIAMIENTO PROPIO
70%	30%
TASA INTERÉS CFN	COSTO OPORTUNIDAD ACCIONISTAS
9,33%	20,00%
6,53%	6,00%

Fuente: (Aguilera, 2013).

Es así, que el costo de oportunidad, de acuerdo al ejemplo, quedaría en el 12,53%.

- **Valor Actual Neto**

El valor presente neto (VAN) es la diferencia entre el valor presente de las entradas de efectivo y el valor presente de las salidas de efectivo a lo largo de un período de tiempo. El VAN se utiliza en el presupuesto de capital para analizar la rentabilidad de una inversión o proyecto proyectado. Para su cálculo se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$VA = \frac{D}{(1+i)} + \frac{D2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Dn}{(1+i)^n}$$

Mediante el uso de herramientas de software, el cálculo del VAN, se lo puede realizar de la siguiente forma:

Tabla 31. Formato para el cálculo del VAN

AÑOS	FLUJO NETO ANUAL	FACTOR ACTUALIZACIÓN 12,53%	VALOR ACTUALIZADO
0	-0,00		- 0,00
1	0,00	0,00	0,00
2	0,00	0,00	0,00
3	0,00	0,00	0,00
4	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00
			0,00
			0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

$$\text{Factor de Actualización} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

$$VAN = \Sigma FNA - INVERSIÓN INICIAL$$

- **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de rendimiento (TIR) es una métrica utilizada en el presupuesto de capital para estimar la rentabilidad de las inversiones potenciales. La tasa interna de

rendimiento es una tasa de descuento que hace que el valor presente neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de un proyecto en particular sea igual a cero. Para su cálculo se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Mediante el uso de herramientas de software, el cálculo del TIR, se lo puede realizar de la siguiente forma:

Tabla 32. Formato para el cálculo de la TIR

AÑOS	FLUJO NETO	ACTUALIZACIÓN			
		FACTOR ACTUALIZACIÓN 0%	VAN MENOR	FACTOR ACTUALIZACIÓN 0%	VAN MAYOR
0			-0,00		-0,00
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00		0,00
			0,00		0,00

Fuente: (Aguilera, 2013).

$$TIR = Tm + Dt \frac{(VAN menor)}{(VAN menor - VAN mayor)}$$

- **Período de recuperación de capital**

Consiste en el tiempo requerido para recuperar la inversión original, en una medida de la rapidez con que el proyecto reembolsará el desembolso original de capital. Para su cálculo se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Período de payback} = \left[\text{Período último con flujo acumulado negativo} \right] + \left[\frac{\text{Valor absoluto del último flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del flujo de caja en el siguiente período}} \right]$$

Mediante el uso de herramientas de software, el cálculo del período de recuperación de capital, se lo puede realizar de la siguiente forma:

Tabla 33. Formato para el cálculo del período de recuperación de la inversión

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
0	-0,00		
1		0,00	0,00
2		0,00	0,00
3		0,00	0,00
4		0,00	0,00
5		0,00	0,00
		0,00	

Fuente: (Aguilera, 2013).

3.3.3. Puesta en marcha

3.3.3.1. Plan de acción

La puesta en marcha del emprendimiento, está conformada por la aplicación de un plan de acción que permita ejecutar el proyecto en un máximo de seis meses, establecido de la siguiente manera:

Tabla 34. Plan de acción

Período	Año:																							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades:																								
1. Idea del negocio																								
1.1. Establecer cuál es la actividad en la que se puede desarrollar un negocio mediante la aplicación de la técnica de lluvia de ideas																								
1.2. Elección del negocio																								
2. Identificación de la actividad económica																								
2.1. Identificar la actividad económica en la matriz CIU 4.0 del INEC																								
2.2. Obtener el RISE o RUC en el SRI																								
3. Estudio de mercado																								
3.1. Elaborar el estudio de mercado																								
3.2. Determinar el público objetivo																								
3.3. Identificar la demanda insatisfecha																								
4. Orientación estratégica																								
4.1. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias, marketing mix)																								

Período	Año:																							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4.2. Diseñar indicadores de gestión																								
4.3. Diseñar el cuadro de mando integral																								
5. Plan de negocio																								
5.1. Establecer las características con ventajas y desventajas del lugar dónde se va a ubicar el negocio (costos, ubicación, entorno, transporte, competencia, materiales, mano de obra, etc.)																								
5.2. Establecer la distribución del establecimiento																								
5.3. Determinación del proceso del servicio que se va a ofrecer																								
5.4. Establecer los procesos organizacionales																								
5.5. Diseñar la estructura orgánica con la que se va a trabajar																								
5.6. Inscribirse en la Superintendencia de Compañías																								
5.7. Identificar los permisos locales necesarios para el funcionamiento de la empresa																								
5.8. Realizar el estudio financiero																								
5.9. Identificar las necesidades de financiamiento																								
5.10. Acudir a CFN, bancos o cooperativas para alcanzar financiamiento (en caso de ser necesario)																								

Período	Año:																							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
5.11. Contratar el local donde va a funcionar el emprendimiento																								
5.12. Obtener los permisos de funcionamiento, conforme el giro del negocio																								
5.13. Realizar la adquisición de los equipos, herramientas, muebles y enseres y otros, de acuerdo al giro del negocio																								
5.14. Contratar al personal necesario																								
5.15. Realizar la inscripción en el IESS																								
5.16. Adquirir los insumos y materiales (en caso de ser necesario)																								
5.17. Elaborar la publicidad y propaganda (volantes, página web, spots publicitarios, etc.), de acuerdo al giro del negocio																								
5.18. Iniciar las actividades del negocio																								
6. Plan de expansión del negocio																								
6.1. Realizar la primera evaluación general del funcionamiento del negocio																								
6.2. Estudiar el mercado para determinar la posibilidad de expandir el negocio																								
6.3. Establecer los factores clave de éxito, mediante la aplicación de estrategias para alcanzar una ventaja competitiva																								

Período	Año:																											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
6.4. Determinar los objetivos del plan de expansión																												
6.5. Establecer las tácticas de implementación																												
6.6. Diseñar la estrategia de comunicación																												
6.7. Identificar las herramientas a utilizarse																												
6.8. Elaborar el plan de expansión (plan de marketing, plan estratégico, plan financiero)																												
6.9. Evaluar la implementación de la estrategia																												

Fuente: (Aguilera, 2013).

Capítulo 4

Formas de expandir el negocio

4.1. Plan de expansión del negocio

4.1.1. Factores clave de éxito

La clave del éxito será satisfacer la demanda de los consumidores, no basta con solo complacer sus necesidades, hay que superar sus expectativas mediante una amplia selección y factores que ayuden a cumplir este objetivo.

- Atención rápida al cliente.
- Empleados motivados y bien entrenados.
- Estrategia de campaña de marketing para aumentar el volumen de ventas.
- Productos innovadores y de calidad.
- Servicio de calidad en la venta y postventa.
- Mejor precio del mercado.
- Adaptación a la tecnología y el constante cambio global.
- Crear diferenciación con la competencia.
- Visión para identificar las oportunidades.

4.1.2. Objetivos

Después del análisis de la situación, se ha establecido los siguientes objetivos:

1. Incrementar la cuota de mercado.
2. Aumentar el volumen de ventas, con el lanzamiento de una estrategia de marketing.
3. Crear conciencia entre el público objetivo. Utilizando publicidad excesiva a través de los medios preferidos por el mercado objetivo.
4. Crear pertenencia del producto y posición entre la mente del cliente.

4.1.3. Táctica de implementación

Lanzar una campaña publicitaria que incluya canales de comercialización en línea y fuera de línea.

Los canales de comercialización en línea incluirán cualquier campaña o programa de marketing electrónico, pago por clic, afiliados, correo electrónico, banner a los últimos canales relacionados con web, blog, microblogging, RSS, podcast y televisión por Internet. Los canales de comercialización fuera de líneas son impresos tradicionales (periódicos, revistas), pedidos por correo, relaciones públicas, relaciones con la industria, vallas publicitarias, radio y televisión.

La táctica de implementación busca:

1. Incrementar la venta.
2. Extender la conciencia de marca.
3. Aumentar la lealtad del cliente.
4. Medir la satisfacción del cliente.
5. Crear una relación con el cliente a nivel personal.
6. Controlar y observar la opinión pública.
7. Para recibir comentarios del cliente de forma regular.

4.1.4. Estrategia de comunicación

La estrategia de la comunicación busca lograr todos los objetivos de marketing que se prescriben en el marketing mix a través de un fuerte mensaje de posicionamiento, creando conciencia entre las personas con respecto al producto, brindando el conocimiento técnico y el beneficio competitivo del producto al mercado objetivo, estableciendo la imagen de marca del producto, diferencia la característica del producto en la mente del cliente. Con la ayuda de un mensaje de posicionamiento estratégico se creará valor de marca entre todos los competidores.

4.1.5. Herramientas a utilizarse

Se utilizarán las siguientes herramientas para capturar al público objetivo con respecto al mercado objetivo:

4.1.5.1. Anuncios

El objetivo principal de la publicidad de la empresa será el siguiente:

- Aumentar la conciencia de marca.
- Informar al mercado objetivo sobre el producto.
- Persuadir sobre el producto al mercado objetivo con respecto al precio y la calidad, en base al mensaje de posicionamiento.

➤ Estrategia publicitario

Se desarrollará una estrategia publicitaria para lograr los objetivos de una campaña que requiere que se tenga en cuenta tanto el "Mensaje" que se comunicará como los "Medios" a través de los cuales se enviará.

➤ Mensaje publicitario

Se buscará ser creativos, imaginativos e innovadores en el desarrollo del mensaje publicitario, tanto en términos de lo que se dice como de cómo se dice.

Lo que dice la empresa:

Se usará la “idea grande” y normalmente se abordará los beneficios clave que busca el público objetivo, motivando a la audiencia a prestar atención. Dada la búsqueda constante de nuevas formas de atraer a las audiencias objetivo.

4.1.5.2. Promoción de ventas

En la promoción de ventas, se proporcionará a los clientes herramientas de promoción comercial, tales como descuentos, obsequios, cupones, ofertas de precios, muestras en el mercado objetivo, con lo que se logrará

- Incrementar la venta inmediata de servicios.
- Incrementar el soporte entre la fuerza de ventas del vendedor.
- Obtener el apoyo del comercio de comercialización del servicio.

➤ Estrategias de promoción

Con la ayuda de la estrategia promocional, se intentará cambiar el comportamiento de compra de los consumidores, aumentar la imagen de marca, incrementar las ganancias y aumentar la venta del producto. Se aplicará una estrategia de promoción de venta dirigida al consumidor.

➤ **Herramienta de promoción de venta al consumidor**

Se aplicará las siguientes herramientas promocionales para aumentar la venta:

- **Oferta de precio:** el trato de precio es la reducción temporal en el precio del producto, proporcionando dos tipos de ofertas de precio: ofertas temporales y ofertas de paquetes de precios.
- **Cupón:** Un cupón es típicamente un certificado impreso que otorga al portador una reducción de precio o valor especial en un producto específico, generalmente por un período específico. En este se va a proporcionar varios tipos de cupones que contienen varios precios de descuento para que el cliente obtenga la ventaja de este descuento.
- **Oferta:** La oferta dependerá de la temporada. La campaña se comercializará con anuncios impresos y web y contará con contenidos audiovisuales dinámicos y llamativos. Así mismo se brindará una oferta de algún regalo o a precio de ganga para alentar a los clientes a comprar.

➤ **Especialidades publicitarias**

Las especialidades publicitarias también llaman un producto promocional. Se dará principalmente a los clientes leales. Incluye varias tarjetas como tarjetas de cumpleaños, tarjetas de año nuevo. Se realizará principalmente para retener al antiguo cliente.

4.1.5.3. Relaciones públicas

Las relaciones públicas no es otra cosa que la creación de una relación favorable para la organización y el producto que se realiza a través del uso de diversos canales de comunicación y herramientas. Por lo tanto, la relación pública se realiza principalmente para mejorar la imagen de la empresa y crear una buena imagen en la mente de los clientes.

El objetivo principal de la empresa en relación con la relación pública será el siguiente:

- **Crear conciencia sobre los servicios:** Se creará elementos de relaciones públicas que generen atención y conciencia del consumidor a través de ubicaciones de medios y eventos especiales.
- **Crear interés:** en esta relación pública, el objetivo es crear interés público para utilizar el servicio al menos una vez en el mercado objetivo.
- **Proporcionar información:** a través de la relación pública, se puede proporcionar información importante sobre la actividad de la empresa y su función y servicio del producto proporcionado. Esta información se envía al público a través del periódico, el sitio web del artículo y el material de garantía. Brindar información ayuda al público a entender la característica del producto.
- **Demanda estimulante:** Un artículo positivo en un periódico, en la televisión, en un programa de noticias o mencionado en Internet, a menudo da como resultado un aumento discernible en la venta de productos.
- **Reforzar la marca:** también se crea un refuerzo de la marca al mantener relaciones positivas con audiencias clave y, por lo tanto, ayudar a construir una imagen fuerte.

4.1.5.4. Marketing directo

Con la ayuda del marketing directo, la empresa puede contactar directamente con los clientes a través de pedidos por correo, teléfono, fax, correo electrónico o venta por Internet. El objetivo principal de la empresa para hacer el marketing directo será el siguiente:

- Mantener la lealtad perpetua de los clientes.
- Buscar un contacto directo con el cliente
- Mantener una relación regular con el cliente

La estrategia en marketing directo será el envío de un catálogo de pedidos por correo a los clientes, aplicando varias herramientas para esto: correo directo, telemarketing, email marketing, fax, correo de voz, cupones y otros.

4.1.5.5. Planificación de medios

Los anuncios impresos se publicarán en publicaciones mensuales de negocios y revistas sociales. Canales de comunicación como llamadas telefónicas, mensajes de texto y el uso de medios electrónicos como internet, redes sociales, blogs, correo electrónico y otros.

4.1.6. Evaluación de la implementación de la estrategia de comercialización

La evaluación de la implementación de la estrategia es necesaria porque:

- El costo de la publicidad y la comunicación aumenta día a día, por lo que es necesario averiguar si la inversión en el plan está generando algún rendimiento o simplemente está desapareciendo.
- Se requiere evaluar las diversas alternativas de comunicación, como mensajes alternativos, herramientas tecnológicas, medios, y otros, para elegir los más efectivos.
- Proporciona retroalimentación completa sobre el desempeño de varias alternativas estratégicas y proporcionará una base para la planificación futura.
- La evaluación aumentará la efectividad de la comunicación de mercadeo eliminando alternativas improductivas y agregando alternativas productivas.
- La evaluación proporciona la información completa sobre el gasto total de la estrategia.
- Ayuda a juzgar el resultado conductual del mercado objetivo.
- Permite juzgar el resultado orientado a la comunicación del mercado objetivo.
- Se logra asignar como guía sobre el nuevo mercado objetivo para una nueva implementación del plan en otros servicios de la empresa.

Conclusiones

En el entorno actual, hacer realidad una idea de emprendimiento no solo requiere de conocimientos adquiridos en un aula de clase; para lograr consolidar un negocio sostenible en el tiempo, es necesario cierto grado de experiencia y pericia que solo se adquiere mediante la práctica y la aplicación real en el medio de dichos conocimientos. El costo de recaudar estas habilidades necesarias generalmente es muy alto y se ve reflejado en negocios con pérdida y en quiebra o en emprendimientos que ni siquiera se hicieron realidad.

Mediante la revisión bibliográfica se pudo obtener los conocimientos y conceptos teóricos necesarios para tener claro el proceso de creación y la puesta en marcha de un emprendimiento nuevo.

La metodología aplicada tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, con la aplicación de una entrevista y focus group a 10 y 5 emprendedores respectivamente y una encuesta a 90 emprendedores de diferentes sectores económicos de servicios de la ciudad, con más de tres años de experiencia en el mercado. Los resultados permitieron establecer las diferentes limitaciones que tuvieron los emprendedores para iniciar sus negocios, enfocados principalmente en la falta de financiamiento y una formación adecuada, debido a que no disponen de los instrumentos necesarios para emprender sus negocios.

Como consecuencia del análisis de los resultados, se tomó en cuenta las necesidades que tienen los emprendedores para iniciar o sostener sus negocios, para lo cual, se planteó una Guía para el desarrollo de un plan de negocios y las formas de expandirlos, aplicado al emprendimiento del sector de servicios de la ciudad de Cuenca, estructurado en cuatro aspectos importante, el primero orientado a la generación de ideas (idea de negocio, identificación de la actividad económica y estudio de mercado); el segundo, considera el estudio de factibilidad (orientación estratégica y estudio de viabilidad); el tercer punto establece la puesta en marcha (plan de acción); para finalizar, estableciendo las formas de expandir el negocio (plan de expansión del negocio).

Recomendaciones

Es necesario que a nivel de sectores económicos, se realicen permanentemente estudios de mercado para que se pueda conocer las necesidades de los consumidores y los escenarios que se presentan a nivel de mercado, con el objetivo de disponer de información válida para los emprendedores.

El emprendimiento tiene un gran potencial de crecimiento a nivel nacional, por lo que se debe aprovechar este escenario para buscar introducir a los emprendedores a nuevos mercados a nivel nacional, e inclusive analizar la posibilidad de proyectarlos a nivel internacional.

La Guía para el desarrollo de un plan de negocios y las formas de expandir el negocio diseñada en la presente propuesta puede considerarse como un instrumento que permita a los emprendedores contar con los elementos para iniciar su negocio, mejorar su posicionamiento en el mercado, incrementar el volumen de ventas y alcanzar un mayor nivel de rentabilidad y sostenibilidad.

Bibliografía

- Acosta, C. (11 de Noviembre de 2014). *Indicadores de Gestion, Claves*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de www.ccpalmira.org.co: http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADO RESGESTION.pdf
- Ades, J. (2015). El marketing que marca a cualquiera. *Revista Merca2.0*, Vol. 5., 78-104.
- Aguilera, R. (2013). *La evaluación de proyectos de inversión*. México: Pearsons Education.
- Albert, M. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Apaza, M. (2011). *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima: Pacífico Editores.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Boyd, H. (2013). *Exitos y prácticas. Investigación de mercados. Sexta Edición*. México: Pearsons.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. . Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Brealey, J. (2011). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Texas: McGraw Hill.
- Burke, W. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cantillon , R. (1755). *Essai sur la Nature du commerce en Général*. Londres.
- Dinero. (22 de 4 de 2010). Obtenido de Los errores más comunes de un emprendedor: <https://www.dinero.com/ventures/articulo/los-errores-comunes-emprendedor/94622>
- DRAE. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Drucker, P. (2002). *Modelos de Gestión por objetivos*. USA: All Business.
- Duarte, M., & Sung, P. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios realcionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 293-297.
- Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Iacoviello, M., & Pulido, N. (26 de Junio de 2008). *CLAD*. Obtenido de Gestión por resultados:

<https://www.google.com/search?q=Este+modelo%2C+se+basa+en+tres+puntos+seg%C3%BA+n+Iacoviello+y+Pulido+%282009%29+%E2%80%9C+el+otorgamiento+de+mayor+flexibilidad+a+los+responsables+en+su+gesti%C3%B3n%2C+la+rendici%C3%B3n+de+cuenta+y+evaluaci%C3%B3n+del+dese>

INEC, Unidad de Análisis de Síntesis. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas Revisión 4*. Quito: INEC.

Kaplan, Norton. (2002). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston: McGraw Hill.

Maqueda, J., Olamendi, G., & Parra, F. (2003). *Tu Propia Empresa: Un Reto Personal. Manual Útil para Emprendedores*. Madrid: ESIC Editorial.

Poncio, D. (2010). *Animarse a aprender*. Córdoba: Eduvim - Editorial Universitaria Villa María.

Prieto García, M. Á., Álvarez Martínez, J. C., & Herráez Vidal, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Macmillan Iberia, S.A.

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (2005). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.

Trenza, A. (2018). *Análisis Pestel. Qué es y para qué sirve*. Obtenido de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Trespalacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2012). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Trías de Bes, F. (2007). *El Libro Negro del Emprendedor*. Argentina: Empresa Activa.

Universidad Católica de la RD. (2009). *GEM 2009, Encuesta Nacional de Expertos*. Santiago, RD.: UCRD.

Young, P. K., & Keat, P. G. (2004). *Metodología para la economía de empresas*. México: Pearson Educación.

Anexo A: Respuestas de la entrevista

Caracterización del entrevistado 1:

Nombre del entrevistado	Sandra García Moscoso
Formación académica	Odontóloga
Nombre del emprendimiento	OMDENTAL
Cargo o función	Propietaria
Tiempo del emprendimiento	5 años

Resultados de la entrevista 1:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	No, en el sector no existen.
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	No, en el sector no existen.
3. Pregunta	Si, lo hemos logrado.
4. Pregunta	No.
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	El acceso es muy limitado
6. Pregunta	Si.
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	No, todavía no se fomenta el emprendimiento
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	No, las nuevas tecnologías son muy costosas
9. Pregunta	No existe ninguna
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	No, es muy limitado.
11. Pregunta	No, es muy difícil por los altos costos.
12. Pregunta	No, es muy limitado para el emprendimiento.
Dimensión, apertura al mercado interior:	

13. Pregunta	No, todavía es muy limitado
14. Pregunta	No, los costos de infraestructura con muy altos
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	Existen buenas carreteras lo que ha promovido el turismo
16. Pregunta	Si.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Si, pero nos falta más capacitación, con lo que se lograría alcanzar mejores resultados
18. Pregunta	Si, todo depende del impulso del emprendedor
19. Pregunta	No, falta preparación profesional y capacitación
20. Pregunta	Si, aunque falta impulso.
21. Pregunta	Si, pero falta capacitación e impulso por parte organismos de apoyo.
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Aquí no, la mayoría busca empleos estables en empresas privadas u organizaciones públicas
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	No.
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	No.

Caracterización del entrevistado 2:

Nombre del entrevistado	Fernando Larrea
Formación académica	Secundaria
Nombre del emprendimiento	DORIAN GYM
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	10 años

Resultados de la entrevista 2:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, se ha podido encontrar fuentes de financiamiento
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	Si.
3. Pregunta	Si.
4. Pregunta	No es una limitación, sin embargo, si afecta a la producción
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	Si, pero sigue siendo muy limitada.
6. Pregunta	Si, sin embargo, falta más apoyo de organismos privados.
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	No, falta fomento a la profesionalización y capacitación.
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	No, sin embargo, se busca mecanismos en otras ciudades.
9. Pregunta	No, el acceso es muy limitado
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	No.
11. Pregunta	No, se debe buscar en otras ciudades.
12. Pregunta	No, se tienen que buscar en otras ciudades.

Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	No, sin embargo, los emprendedores buscamos la manera de abrirnos conforme nuestras posibilidades
14. Pregunta	No, muy difícilmente
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	Actualmente se cuenta con buena infraestructura lo que ha fomentado las actividades productivas, en especial el turismo
16. Pregunta	Si.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Si, pero falta mayor capacitación
18. Pregunta	No, pero hacen su mejor esfuerzo
19. Pregunta	No, falta mayor fomento y conocimiento
20. Pregunta	Si, pero no tienen apoyo, por lo que muchos proyectos se quedan en ideas y sueños
21. Pregunta	Si, gracias a que existe interés por capacitarlos y apoyarlos
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si, es una realidad en nuestra comunidad
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	No.
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	No.

Caracterización del entrevistado 3:

Nombre del entrevistado	Edison Astudillo
Formación académica	Ingeniero en sistemas
Nombre del emprendimiento	ABAGO
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	7 años

Resultados de la entrevista 3:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, existen diversas posibilidades
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	Si, existe una importante política pública
3. Pregunta	No, es muy burocrático
4. Pregunta	Si, falta mejorar en este aspecto
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	Si, aunque falta mejorar la promoción
6. Pregunta	Si
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	Si, pero falta mejorar esta situación
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías	No.
9. Pregunta	No.
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	Es muy limitado
11. Pregunta	Es muy limitado, se tiene que buscar en otras ciudades
12. Pregunta	No, pero se sigue creciendo, todavía se sigue buscando los servicios en otras ciudades
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Si, si se lo proponen

14. Pregunta	Por lo general no
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	Si están en excelente estado y se puede mejorar los servicios de comunicación
16. Pregunta	Si, incluso muchos servicios son subsidiados
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Si, pero les falta capacitación
18. Pregunta	No, pero pueden aprender
19. Pregunta	No, falta fomento al emprendimiento
20. Pregunta	Si, pero necesitan más impulso y asesoramiento
21. Pregunta	Si, pero les falta capacitación
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si.
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	Si, pero todavía tiene muchas limitaciones
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	No.

Caracterización del entrevistado 4:

Nombre del entrevistado	Giovanna Gallardo
Formación académica	Ingeniera en contabilidad y auditoría
Nombre del emprendimiento	ATYCO
Cargo o función	Propietaria
Tiempo del emprendimiento	9 años

Resultados de la entrevista 4:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Sí para las personas adecuadas con mentalidad de creación de empresas
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	No.
3. Pregunta	Los trámites sí se pueden realizar en una semana (en algunos casos) pero no se obtienen los en ese plazo muchas licencias y permisos
4. Pregunta	Se paga por todo antes de empezar. Es peligroso hasta tener ideas
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	Desde los organismos decididamente no. Encima las personas encargadas de facilitar esa información no entienden de empresas
6. Pregunta	En número tal vez, pero con enfoque inadecuado, repetitivo, solapado y excesivamente engorrosas, por lo tanto no son adecuadas
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	Ser buen profesional no garantiza ser buen empresario
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	A veces sí, pero falta cultura tecnológica

9. Pregunta	Las palabras “suficiente y adecuada” no suelen ir de la mano
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	Hay buenos proveedores, pero muchos buenos proyectos carecen de recursos por lo que no resultan rentables desde la perspectiva de proveedores, consultores y subcontratistas
11. Pregunta	No
12. Pregunta	Acceso sí, buen asesoramiento o condiciones pocas veces
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Hay grandes diferencias entre los sectores. Quizá falla más la información y la formación que los recursos
14. Pregunta	No.
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	En principio excesivamente caro no, pero hay carencia de suelo industrial o demasiado precario que no cuenta con una oferta completa. El precio de las conexiones a Internet es asumible pero excesivo para las prestaciones que ofrece
16. Pregunta	Sí cuando no implica canalizaciones.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Hay más buenas oportunidades que circunstancias o apoyos adecuados
18. Pregunta	Hay las dos cosas, pero falla el entorno social e institucional
19. Pregunta	Hay ayudas y oportunidades, pero también más competencia y falta de estrategia institucional
20. Pregunta	No
21. Pregunta	No

Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	Hay algunas iniciativas pero lentas y excesivamente burocratizadas
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	En las instituciones no. Sólo en algunas organizaciones empresariales

Caracterización del entrevistado 5:

Nombre del entrevistado	Andrés Orellana
Formación académica	Doctor en leyes
Nombre del emprendimiento	BUFET DE ABOGADOS
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	5 años

Resultados de la entrevista 5:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	La banca privada proporciona un gran impulso a los emprendedores
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	No.
3. Pregunta	Es muy poco probable
4. Pregunta	La carga impositiva causa demasiadas limitaciones
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	No.
6. Pregunta	No, en la ciudad es casi nulo.
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	La capacitación en la ciudad es muy limitada.
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	No, su acceso es muy limitado
9. Pregunta	No, son altamente deficientes
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	Si, aunque son muy limitadas, puesto que la mayoría se centran en ciudades de mayor peso empresarial, como es el caso de la ciudad de Guayaquil.
11. Pregunta	No, tienen que acceder a servicios en otras

	ciudades
12. Pregunta	Los servicios hacia la ciudad están en crecimiento, siempre se busca mejorar este tipo de servicios
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Se pueden ver muy limitados, sin embargo, depende mucho de su iniciativa como emprendedores
14. Pregunta	Aunque es muy limitado, dependerá del tipo de actividad que van a realizar
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	La ciudad cuenta con buenos accesos e infraestructura
16. Pregunta	Si, gracias a que son subsidiados.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	No, puesto que no han recibido la capacitación necesaria
18. Pregunta	El personal capaz de dirigir una empresa el muy bajo.
19. Pregunta	No, puesto que la mayor parte de personas buscan el trabajo informal
20. Pregunta	No, les falta impulso y capacitación
21. Pregunta	No, debido a que no tienen los conocimientos necesarios
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	No, la mayor parte busca el impulso de sus microempresas o la informalidad
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	En la ciudad prácticamente no existe, aunque esporádicamente algunos organismos lo realizan
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	No, se adolece de este tema.

Caracterización del entrevistado 6:

Nombre del entrevistado	Iván Piedra
Formación académica	Arquitecto
Nombre del emprendimiento	PIEDRA ARQUITECTOS
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	9 años

Resultados de la entrevista 6:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, debido a que en la ciudad existen diversas entidades que brindan este tipo de servicio.
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	A partir de la implementación de la economía popular y solidaria se ha conseguido una política para apoyar este sector, sin embargo, todavía no ha logrado consolidarse adecuadamente.
3. Pregunta	Existe mucha burocracia en el sistema, lo que no apoya el emprendimiento.
4. Pregunta	Si, existe una carga impositiva que no favorece el emprendimiento
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	En la ciudad prácticamente no existe este tipo de servicio
6. Pregunta	Son muy pocas, no existe un verdadero impulso al emprendimiento
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	Es muy limitada y costosa.
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	Prácticamente les resulta imposible, por los costos y la limitación de conocimiento
9. Pregunta	No, son limitadas

Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	No, es altamente limitado
11. Pregunta	No, existen muchas limitaciones
12. Pregunta	Es un ámbito en crecimiento, existen diferentes alternativas que a las que pueden acceder los emprendedores
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Su acceso es muy limitado.
14. Pregunta	Es muy difícil, por la vulnerabilidad del mercado
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	Si, en la mayor parte de la ciudad.
16. Pregunta	Si, la mayoría son subsidiados por el estado.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	No, los conocimientos son muy limitados
18. Pregunta	No, falta fomento a la profesionalización y capacitación
19. Pregunta	No, en la ciudad falta experiencia
20. Pregunta	No, por lo que la mayor parte de emprendedores buscan la informalidad
21. Pregunta	No, los conocimientos son muy limitados
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si, pero luego encuentran una realidad muy diferente
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	No, es muy limitado, no existe organismos que los impulsen
24. Pregunta	Creo que no, aunque se busca mejorar su proyección
25. Pregunta	No, puesto que no existe ni los conocimientos ni la experiencia

Caracterización del entrevistado 7:

Nombre del entrevistado	Cristian Márquez
Formación académica	Ingeniero en diseño gráfico
Nombre del emprendimiento	DIGRAVI
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	9 años

Resultados de la entrevista 7:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, existe gran cantidad de recursos para el financiamiento al emprendimiento
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	Si, las políticas públicas están destinadas al fomento emprendedor
3. Pregunta	Si, se ha mejorado rotundamente la gestión pública
4. Pregunta	No, más bien la fomentan
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	En la ciudad no conozco que exista este tipo de actividad
6. Pregunta	Si, especialmente gubernamentales
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	Les falta mucho por trabajar, sin embargo, el gobierno fomenta con sus medios este tipo de conocimiento.
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	El financiamiento al emprendimiento, tiene como uno de sus factores la búsqueda de la aplicación de la tecnología, sin embargo, todavía existen muchas limitaciones.
9. Pregunta	Los organismos públicos buscan alcanzar este objetivo, planteada principalmente en la

	matriz productiva.
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	En la ciudad hay todavía bastantes limitaciones.
11. Pregunta	En la ciudad aún no.
12. Pregunta	Si, algunas entidades se han preocupado por brindar los mejores servicios financieros.
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Si, sólo depende de la iniciativa del emprendedor.
14. Pregunta	Si, para eso existen diferentes alternativas de financiamiento
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	El país dispone de una gran infraestructura, gracias a la inversión que ha realizado el Gobierno.
16. Pregunta	Si.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Si, puesto que se ha fomentado la capacitación como medio de apoyo al emprendedor
18. Pregunta	Si, han mejorado su capacidad de administrar sus recursos
19. Pregunta	No, sin embargo, la educación y la capacitación podrían incentivar este tipo de actividades.
20. Pregunta	Si, lo que les falta es el impulso necesario para poner en marcha sus ideas.
21. Pregunta	Se les puede brindar ayuda y asesoramiento.
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si, la mayoría de las personas la ven como una manera de independizarse y cumplir sus metas sociales y económicas

Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	Como política pública de apoyo al emprendimiento, se busca fomentar esta actividad de manera técnica y ordenada
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	No, falta diseñarlas.

Caracterización del entrevistado 8:

Nombre del entrevistado	Pablo Calle
Formación académica	Ingeniero en mecánica automotriz
Nombre del emprendimiento	CALLE CAR
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	12 años

Resultados de la entrevista 8:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, se ha impulsado el emprendimiento
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	Si, a través de programas de fomento al emprendimiento
3. Pregunta	Si, se ha buscado mejorar la gestión pública.
4. Pregunta	No, mejor es un apoyo que fomenta el emprendimiento
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	En la ciudad no existe este tipo de actividades.
6. Pregunta	Si, principalmente a nivel gubernamental.
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	Si.
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	Es muy difícil, sin embargo, también existen programas de apoyo a estas actividades
9. Pregunta	Si.
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	En la ciudad son muy limitados.
11. Pregunta	En la ciudad si, sin embargo, se presentan muchas limitaciones
12. Pregunta	Si, la banca pública y privada buscan

	mejorar sus servicios.
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Si.
14. Pregunta	No, sin embargo, depende de sus iniciativas
Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	Si, el país cuenta con una gran infraestructura.
16. Pregunta	Si.
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	No, sin embargo, se busca profesionalizarlos y capacitarlos.
18. Pregunta	No, pero se los capacita.
19. Pregunta	Si, la mayor parte lo hace desde la informalidad y luego formalizando sus negocios y haciéndoles crecer
20. Pregunta	Les falta mucho, sin embargo, se pueden reconocer la iniciativa de buenos emprendedores
21. Pregunta	No, pero se los sigue capacitando.
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si, como una alternativa a la falta de empleo.
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	Si, se lo hace como política gubernamental, mediante el fomento a la matriz productiva.
24. Pregunta	Si, están alineadas a las políticas del gobierno.
25. Pregunta	No.

Caracterización del entrevistado 9:

Nombre del entrevistado	Nelson Cárdenas
Formación académica	Ingeniero Civil
Nombre del emprendimiento	CÁRDENAS CONSTRUCCIONES
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	12 años

Resultados de la entrevista 9:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, la ciudad dispone de fuentes de financiamiento públicas y privadas
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	Si, existen políticas necesarias para fomento al emprendimiento, principalmente de las personas más vulnerables
3. Pregunta	Si, se ha mejorado la gestión dando más agilidad y menos burocracia
4. Pregunta	En el caso de la ciudad existen diferentes incentivos tributarios para fomentar el emprendimiento
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	En la ciudad no existe este tipo de actividades.
6. Pregunta	A nivel público si se presentan programas, los cuales son complementados con programas impulsados por entidades privadas, principalmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	En la ciudad existe un interés por mejorar la capacitación empresarial, para lo cual se está impulsando la creación de un mayor número de instituciones de este tipo
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	No, difícilmente, los programas apuntan más a la construcción de pequeños negocios, que no utilizan casi ningún tipo de tecnología
9. Pregunta	No, son muy limitadas o casi inexistentes.
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	La ciudad está en crecimiento y ya se disponen de todo tipo de actividades que pueden brindar soporte a los emprendedores.
11. Pregunta	Si.
12. Pregunta	Si, los servicios bancarios públicos y privados han crecido a un ritmo acelerado en los últimos años, gracias a que la ciudad es un nuevo polo de desarrollo económico, social y comercial
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Si, pero mucho tiene que ver con la actitud y la iniciativa del emprendedor.
14. Pregunta	Dependerá del tipo de inversión y la actividad a la que se dedique.
Dimensión, acceso a infraestructura	

física:	
15. Pregunta	El crecimiento de la infraestructura de la ciudad en los últimos años ha sido vertiginoso, lo que ha impulsado el crecimiento turístico, comercial y productivo
16. Pregunta	Si, la mayor parte están subsidiados por el Estado, incluso para el sector productivo
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Se busca mejorar su capacitación.
18. Pregunta	No, pero se les debería capacitar
19. Pregunta	No.
20. Pregunta	Si, pero les falta impulso, apoyo y financiamiento
21. Pregunta	Si, siempre y cuando se sigan capacitando.
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si, puesto que las oportunidades laborales muchas veces son limitadas, incluso para los profesionales
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	Si, existen varias actividades y programas
24. Pregunta	Si, puesto que hay conciencia en incentivar el emprendimiento como una forma de crear oportunidades
25. Pregunta	No.

Caracterización del entrevistado 10:

Nombre del entrevistado	Gonzalo Sagñay
Formación académica	Doctor en medicina
Nombre del emprendimiento	Consultorio Sagñay
Cargo o función	Propietario
Tiempo del emprendimiento	15 años

Resultados de la entrevista 10:

Preguntas	Respuestas
Dimensión, apoyo financiero:	
1. Pregunta	Si, existen diversas posibilidades
Dimensión, políticas gubernamentales:	
2. Pregunta	Si, existe una importante política pública
3. Pregunta	No, es muy burocrático
4. Pregunta	Si, falta mejorar en este aspecto
Dimensión, programas gubernamentales:	
5. Pregunta	No conozco si existe este tipo de actividades
6. Pregunta	Si
Dimensión, educación y formación:	
7. Pregunta	Si, pero falta mejorar esta situación
Dimensión, transferencia de conocimiento e I+D:	
8. Pregunta	No.
9. Pregunta	No.
Dimensión, infraestructura comercial y profesional:	
10. Pregunta	Es muy limitado
11. Pregunta	Es muy limitado, se tiene que buscar en otras ciudades
12. Pregunta	No, pero se sigue creciendo, todavía se sigue buscando los servicios en otras ciudades
Dimensión, apertura al mercado interior:	
13. Pregunta	Si, si se lo proponen
14. Pregunta	Por lo general no

Dimensión, acceso a infraestructura física:	
15. Pregunta	Si están en excelente estado y se puede mejorar los servicios de comunicación
16. Pregunta	Si, incluso muchos servicios son subsidiados
Dimensión, percepción de oportunidades de negocio:	
17. Pregunta	Si, pero les falta capacitación
18. Pregunta	No, pero pueden aprender
19. Pregunta	No, falta fomento al emprendimiento
20. Pregunta	Si, pero necesitan más impulso y asesoramiento
21. Pregunta	Si, pero les falta capacitación
Dimensión, motivación para crear una nueva empresa:	
22. Pregunta	Si.
Dimensión, empresas de alto potencial de crecimiento:	
23. Pregunta	Si, pero todavía tiene muchas limitaciones
24. Pregunta	No.
25. Pregunta	No.

Anexo B: Condiciones y costo total de Crédito CFN



CONDICIONES Y COSTO TOTAL DEL CRÉDITO



Tasa de interés :

- Anexo Adjunto (tasa de interés depende de cada producto, plazo y monto de la operación).

NOTA:

- Las tasas se reajustan cada 90 días, en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador.
- Los pagos periódicos pueden aumentar o disminuir de acuerdo a la tasa vigente.
- Las tasas de interés se actualizan mensualmente.

Gastos terceros:

CFN no cobra por ninguno de sus servicios.

Los gastos que debe asumir el cliente son:

- Costos por concepto de estudio de factibilidad, avalúos y estudios ambientales.

NOTA: Avalúo, el valor depende del avalúo. Detalle de la tabla de honorarios disponible en la página web www.cfn.fin.ec

- Costos o inversiones adicionales, no contempladas en el Plan de Inversiones en la fase de construcción e implementación de un proyecto.

- Costos que se demanden por constitución de garantías, pólizas de seguro, bodegaje, comisiones por gestión de cobro.

NOTA: Constitución de hipotecas y/o prendas: Derecho real que grava un bien inmueble sujetándose a responder por una obligación.

NOTA: Pólizas y seguros: Es la transferencia de riesgo en el caso de un siniestro. Este gasto se mantiene anualmente por renovación de la póliza durante la vigencia del crédito.

- Costos que demanden la cancelación de las garantías constituidas a favor de la CFN, por liberación total o parcial de las mismas. El trámite de liberación estará a cargo del cliente.

- Comisiones por la instrumentación de la garantía bancaria.

* Gastos de Coactiva

REGLAMENTO PARA EL EJERCICIO DE LA ACCIÓN COACTIVA DE LA JURISDICCIÓN COACTIVA

HONORARIOS			
DEPOSITARIO JUDICIAL Artículo 33.- El Depositario Judicial percibirá en calidad de honorarios por las diligencias en las cuales intervenga dentro del proceso coactivo los valores respectivos de acuerdo a la siguiente tabla:	AGENTES JUDICIALES Artículo 36.- Los agentes judiciales de los juzgados de coactiva percibirán por el o los certificados ordenados que se obtengan dentro del juicio los valores que constan en la siguiente tabla:	SECRETARIO ABOGADO Artículo 27.- El juez de la causa designa abogados defensores, quienes designan al abogado que percibirá los honorarios por el trabajo, percibirán como honorarios los valores correspondientes de acuerdo a la siguiente tabla y calculado en base a la recuperación efectuada y contabilizada	
Embargo Bienes dentro del cantón	\$ 250.00		
Embargo Bienes fuera del cantón	\$ 350.00		
Embargo Bienes otras provincias	\$ 450.00		
Dentro del cantón		\$ 100.00	
Fuera del cantón		\$ 150.00	
Otras provincias		\$ 200.00	
V. Recuperado Hasta USD			Porcentaje Honorarios
\$ 1.00 - \$ 100,000.00			3%
\$ 100,001.00 - \$ 300,000.00			USD 2,000 + 3% sobre el excedente
\$ 300,001.00 - \$ 500,000.00			USD 5,000 + 2% sobre el excedente
\$ 500,001.00 - En adelante			USD 8,000 + 1% sobre el excedente

* Gastos Servicios Fiduciarios

TARIFA DE SERVICIOS FIDUCIARIOS	
	HONORARIO FIJADO
ESTRUCTURACION DEL NEGOCIO	USD 1.000
ADMINISTRACION MENSUAL	USD 600
ADMINISTRACION MENSUAL SIN ACTIVIDAD	USD 350
LIQUIDACION DEL NEGOCIO	El 60% honorarios

COBERTURAS	TASAS %	VALOR ASEGURADO
Incendio	0,18%	*El valor a asegurar dependerá del tipo de riesgo y valor de los bienes muebles e inmuebles. *La periodicidad del pago de prima depende del cliente.
Equipo Equipos fijos	0,50%	
Equipo Equipos móviles	0,80%	
Todo riesgo construcción	0,35%	
Rotura de Maquinaria	0,35%	
Robo	0,50%	
Equipo y Maquinaria	0,50%	
Vida - Desgravamen	0,324%	
Taxis	3,70%	
Furgonetas	2,90%	
Vehículos Camionetas	3,00%	
Camionetas y tractocamiones	3,00%	
Buses y omnibuses	2,00%	
Volquetas y tanqueros	4,00%	

En la fase de instrumentación de crédito el cliente podrá conocer:

- Monto Financiado y Valor Total de los Intereses
- Monto Líquido que recibe al instrumentar la operación
- Número, Monto y Fecha de los Pagos Programados para la Cancelación del Crédito (Tabla de Amortización)

Glosario de términos:

- TASA DE INTERÉS:** Precio del dinero (expresado en porcentaje), ya que refleja cuánto paga un deudor a un acreedor por usar su dinero durante un periodo.
- MONTO FINANCIADO:** Cantidad total del préstamo menos todos los cargos del financiamiento.
- MONTO LÍQUIDO:** Valor líquido del dinero que se entrega al cliente.
- TASA DE INTERÉS EFECTIVA:** Es la tasa de interés para operaciones activas de crédito, cuyo cálculo se hace tomando en cuenta la totalidad de los cargos que la entidad aplica al cliente.
- TASA DE INTERÉS VARIABLE:** Tasa de interés que no es fija y varía en función de ciertos parámetros.
- TASA DE INTERÉS MORA EN OPERACIONES ACTIVAS:** Es el recargo por el atraso del pago de la cuota del préstamo más los intereses que correspondan. Corresponde 1.1 veces la tasa activa de la operación.
- GASTOS:** Todo pago no recuperable y no pagadero realizado; puede ser con contraprestación o sin ella y para fines corrientes, de capital y de inversión.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 8 de marzo de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Asmal Barrera Diego Paúl (código 74904) y Cedillo Espinoza Mario Hendry con código 74932

Fecha de finalización de estudios: 83.11% de su malla curricular cada uno (GRUPO DE METODOLOGIA)

Tema: "MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA. SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA"

Para: Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

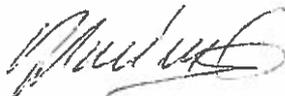
Director: Ing. Verónica Rosales Moscoso

Tribunal: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Marco Ríos Ponce

Plazo de presentación del trabajo de titulación: En vista de que los estudiantes Asmal Barrera Diego Paúl y Cedillo Espinoza Mario Hendry pertenecen al grupo de la unidad de titulación de la carrera de Administración de Empresas, que desarrollaron el diseño de su trabajo de titulación en el último periodo de estudios (septiembre 2017-febrero 2018) se encuentran sometidos al cronograma elaborado para el efecto, en el cual consta como fecha de presentación final del trabajo de titulación, el 2 de agosto de 2018, fecha que se mantiene para los estudiantes antes mencionados.

Cuenca, 12 de marzo de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA. SECTOR DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA”** presentado por los estudiantes Asmal Barrera Diego Paúl con código 74904 y Cedillo Espinoza Mario Hendry con código 74932, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Viernes, 09 de febrero de 2018 a las 11h00**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 31 de enero de 2018

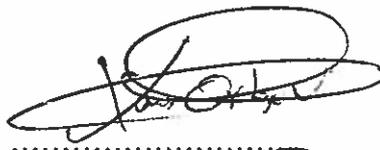


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

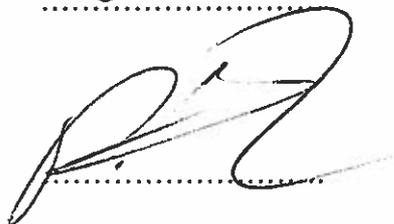
Ing. Verónica Rosales Moscoso



Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Marco Ríos Ponce



Comunicado
Asmal
31/01/18

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 09 de Enero de 2018

Estudiante: ASMAL BARRERA DIEGO PAUL Y CEDILLO ESPINOZA MARIO HENDRY



Cuenca, 09 de enero de 2018
Oficio: EA-1535-2018-UDA

**Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho**

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Asmal Barrera Diego Paúl** con código **74904**, y **Cedillo Espinoza Mario Hendry** con código **74932**, tema: **"MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA. SECTOR DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la **"Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"**

Director: Ing. Rosales Moscoso María Verónica
Tribunal sugerido: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban
Ing. Ríos Ponce Marco Antonio

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

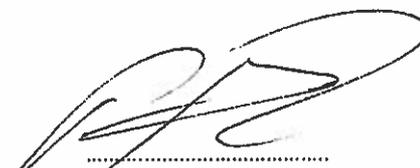


RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1.1. Nombre del estudiante: Asmal Barrera Diego Paúl y Cedillo Espinoza Mario Hendry
- 1.1 Código : 74904 y 74932 respectivamente
- 1.2 Director sugerido: Ing. Verónica Rosales Moscoso
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.1.2. Título propuesto : "MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA, SECTOR DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA"
- 1.2. Revisores (tribunal): Ing. Xavier Ortega Vásquez e Ing. Marco Ríos Ponce
- 1.3. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	


Ing. Verónica Rosales Moscoso


Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Marco Ríos Ponce



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Diego Paul Asmal Barrera/74904 y Mario Hendry Cedillo Espinoza/74932.

1.1.1. Código: 74904/74932

1.2. Director sugerido: Ing. Com. María Verónica Rosales Moscoso

1.3. Docente metodólogo: Máster. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional): Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.5. Título propuesto: Manual práctico para el emprendedor de la microempresa. Sector de servicios de la ciudad de Cuenca

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/			
13. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Priscilla Sepúlveda

METODÓLOGO

J. Rosales

DIRECTOR



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 08 de enero del 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros ~~Diego Paul Asmal Barrera~~ con C.I. **0104224837001**, código
estudiantil ~~74904~~ y ~~Mario Hendry Cedillo Espinoza~~ con C.I. **0705781862**, código estudiantil
74932; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy
comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema
**"Manual práctico para el emprendedor de la microempresa. Sector de servicios de
la ciudad de Cuenca"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual
adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Paul Asmal

Mario Cedillo

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **CEDILLO ESPINOZA MARIO HENDRY**, con código **74932**, alumno de
la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el **83,11%** de
créditos de su malla curricular.

Que, el señor **CEDILLO ESPINOZA MARIO HENDRY**, se encuentra matriculado en
la materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, para el período **SEP/2017 -
FEB/2018**.

Cuenca, 12 de diciembre de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Derecho No. **001-010-000129633**
mjmr.-





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **ASMAL BARRERA DIEGO PAUL**, con código **74904**, alumno de la
Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el **83,11%** de
créditos de su malla curricular.

Que, el señor **ASMAL BARRERA DIEGO PAUL**, se encuentra matriculado en la
materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, para el período **SEP/2017 -
FEB/2018**.

Cuenca, 12 de diciembre de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Derecho No. 001-010-000129634
mjmr.-





Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 8 de enero de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Rosales Moscoso María Verónica** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA. SECTOR DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por los estudiantes **Diego Paul Asmal Barrera**, con código estudiantil **74904** y **Mario Hendry Cedillo Espinoza**, con código estudiantil **74932**, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

María Verónica Rosales Moscoso



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANUAL PRÁCTICO PARA EL EMPRENDEDOR DE
LA MICROEMPRESA
SECTOR DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE
CUENCA

Nombre de Estudiante(s):

Asmal Barrera Diego Paul
Cedillo Espinoza Mario Hendry

Director(a) sugerido(a):

Ing. Com. Rosales Moscoso María Verónica

Cuenca - Ecuador
2018



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Asmal Barrera Diego Paul – Cedillo Espinoza Mario Hendry

1.1.1. Código

ua074904 – ua074932

1.1.2. Contacto

Asmal Barrera Diego Paul

Teléfono: 4115048

Celular: 0992705281

Correo Electrónico: paulasmaldj@gmail.com

Cedillo Espinoza Mario Hendry

Celular: 09826137696

Correo Electrónico: mariohenri91@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Rosales Moscoso María Verónica, Ing. Com.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998438640

Correo Electrónico: vrosales@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Máster

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.6.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Emprendimiento

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Emprendimiento

1.8. Título Propuesto:

Manual práctico para el emprendedor de la microempresa. Sector de servicios de la ciudad de Cuenca



1.9. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.10. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En el entorno actual, hacer realidad una idea de emprendimiento no solo requiere de conocimientos adquiridos en una aula de clase, para lograr consolidar un negocio sostenible en el tiempo es necesario cierto grado de experiencia y pericia que solo se adquiere mediante la práctica y la aplicación real en nuestro medio de dichos conocimientos. El costo de recaudar estas habilidades necesarias generalmente es muy alto y se ve reflejado en negocios con pérdida y en quiebra o en emprendimientos que ni siquiera se hicieron realidad.

Para de alguna manera solventar y disminuir este alto costo de la experiencia, se ha visto necesario recopilar información y elaborar un manual de emprendimiento como una herramienta útil, que permita a la persona común o al nuevo profesional y emprendedor, aclarar su panorama y el camino que debe transitar para hacer realidad su idea de negocio, y además, que esta, perdure en el tiempo.

2.2. Problemática

Según la Tasa de actividad emprendedora temprana TEA, en su informe más importante del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), revela que, de una muestra de dos mil adultos y la opinión de 36 expertos, logra determinar que el índice de actividad emprendedora en el país disminuyó en un 2.2% en el 2016 en comparación con el 2015 que fue de 33,6%, a pesar de estos resultados Ecuador se mantiene segundo entre los 66 países participantes en esta encuesta.

En 2016 en el Ecuador el 22,4% de la población hizo gestiones de emprendimiento, el 11% es menor a 42 meses y el 14,2% de la población adulta tiene un negocio establecido o lo que significa con más de 42 meses de operación; Un 20,8% de la población adulta emprendió aprovechando la oportunidad, y un 8,9% por necesidad. Un dato que preocupa a la sociedad es que, los nuevos emprendimientos no tienen mayor impacto en la generación de empleo en el país, ya que el 72,8% de estos son unipersonales y con pocas expectativas de generar empleo, adicional a esto se observa que el 92% de los negocios no tienen clientes internacionales, lo que no permite un crecimiento hacia el exterior (GEM, 2016).



2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores incluyentes en la etapa previa e inicial de los emprendimientos?

¿Cuáles son los factores excluyentes en el desarrollo de un emprendimiento?

¿Cuáles son las formas de expandir un negocio?

2.4. Resumen

El objetivo de la presente investigación es la elaboración de un manual de emprendimiento para el emprendedor del sector de servicios de la ciudad de Cuenca. La base teórica que se utilizará en este proyecto de investigación es Monteros (2005), Poncio (2010), Schnarch (2014), Torres (2005), entre otros. Por medio del enfoque cualitativo, se recopilará información de autores para conocer paso a paso el nacimiento de un emprendedor, y a través de entrevistas a emprendedores consolidados, redactar un manual que guíe, desde la fase inicial del emprendimiento hasta lograr enfoque a largo plazo de su microempresa. Además, la aplicación del método cuantitativo a través de encuestas a emprendedores, se buscará triangular y respaldar la información y las opiniones de los entrevistados.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Dado que la presente investigación estará enfocada a elaborar un manual para el emprendedor de la microempresa del sector de servicios, es necesario plantear algunos parámetros que servirán como ejes conceptuales para el cumplimiento del objetivo. Se investigará información sobre emprendedor, luego microempresa y por último el sector de servicios:

2.5.1. Emprendedor

2.5.1.1. Definición

Poncio (2010) indicó que emprendedor es quién inicia o asume acciones dificultosas o arriesgadas y también es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para encararla.

2.5.1.2. Característica del emprendedor

Un emprendedor tiene varios atributos que, además de su necesidad por conseguir logros o el deseo de ser independiente, según Schnarch (2014) una lista de características podría ser:

Pasión: Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial



que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.

Visión. Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevarán a alcanzar los resultados.

Creatividad. La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación.

Persistencia. Toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados al primer intento.

Autoestima. El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito (p. 48-49).

2.5.1.3. Etapas del proceso emprendedor

Crear un propio puesto de trabajo no es lo mismo que ser emprendedor, para ello se debe superar un proceso que, Schnarch (2014) manifiesta que según Sánchez Checa, las fases y etapas de un proceso son:

Fase temprana. Comprende desde el instante en que el emprendedor se decide a emprender motivado por una idea hasta que empiezan las primeras ventas. Esta fase se caracteriza por las siguientes etapas:

Etapas 1. Es el momento en que una persona tiene un sueño o idea, donde visualiza una oportunidad para desarrollar un emprendimiento. Durante esta etapa se valida y reformula el potencial de la idea u oportunidad detectada.

Etapas 2. Cuando se crea formalmente la empresa para poder realizar operaciones en el mercado. En el medio de estas dos etapas se lleva a cabo el «proceso de modelización» que es cuando los distintos componentes interactúan: la oportunidad, el equipo y los recursos.

Etapas 3. Es el momento en que la empresa empieza facturar a través de sus primeras ventas. Entre las etapas dos y tres es lo que se conoce como startup o etapa de arranque.

Fase escalamiento. Comprende el momento en el que el emprendedor comienza la etapa de búsqueda de inversión para escalar el negocio de forma tal de aprovechar al máximo posible las oportunidades del mercado



multiplicando de esta forma los márgenes de ganancia. En esta fase también se atraviesa por diferentes etapas:

Etapa 4. Es el proceso de transformación de la empresa y es el momento en el que se busca el capital para poder expandir el negocio, etc. Esta etapa se caracteriza por la profesionalización de los recursos humanos.

Etapa 5. Es cuando el negocio empieza a ser escalable logrando tener una posición en el mercado a través de una nueva forma de administrar la empresa que contempla el cumplimiento de planes estratégicos y modelos de negocio.

Etapa 6. La empresa genera retornos económicos a los socios fundadores del emprendimiento (p. 73).

2.5.2.1. Microempresa

Torres (2005) manifiesta que la microempresa es una organización de personas emprendedoras que tienen objetivos económicos, éticos y sociales; su capital no supera los 100 000 dólares y el número de trabajadores no sobrepasan los diez incluyendo el dueño. Su principal característica es que aplican la autogestión y tienen una gran capacidad de adaptarse al medio.

2.5.2.2. Importancia de la Microempresa

El desarrollo de microempresas permite un beneficio colectivo para el entorno en que se desarrolla, según la el Foro Ecuatoriano de la Microempresa (FOME), es importante porque:

- Contribuye al desarrollo económico social y productivo del país.
- Combate a la pobreza.
- Es un empleo de bajo costo.
- Democratización del mercado de bienes y servicios.
- Ahorro interno canalizado hacia la inversión productiva
- En fortalecimiento del sistema democrático y la gobernabilidad.

2.5.2.3. Objetivos de la microempresa

Los objetivos permiten que una organización crezca, se desarrolle y se posicione a en el medio a través de estrategias, Monteros (2005) indica que éstos son:

El objetivo de comercialización: La microempresa debe ser capaz de crear un cliente que constituya un soporte fundamental para su producción y mantenimiento.

Objetivos de innovación: Debe ser capaz de innovar, de lo contrario la competencia lo dejara relajada.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Objetivo de supervivencia: Le permite obtener de la actividad productiva o de servicios, los ingresos para la realización de sus gastos básicos y mantener siempre un capital mínimo necesario para la reposición de materias primas, mano de obra y gastos de fabricación para la elaboración de los productos.

Objetivo de crecimiento: Los resultados de la actividad productiva de la microempresa, permite a sus sueños ir fortaleciendo y creciendo en sus negocios y se refleja en mayores intereses, mayor protección de inventarios, etc.

Objetivos de rentabilidad: Obtener ganancias es la acción de la mini organización, se logra si se fortalece las áreas de resultados, los mismos que dependerán de las estrategias de cada microempresa (p. 21).

2.5.3.1. Sector de servicios

Según el sistema de clasificación de América del norte, se denomina al sector de servicios como:

El sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales, las cuales son realizadas por las personas hacia las otras personas con la finalidad de que estos cumplan con la satisfacción de recibirlos. Este sector incluye varios subsectores como: Servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios de apoyo a los negocios, servicios educativos, entre otros (SCIAN, 2002).

2.6. Hipótesis

Ninguna

2.7. Objetivo General

Elaborar un manual de emprendimiento para el sector de servicios en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Investigar los conceptos adecuados y necesarios para convertirse en un emprendedor.
2. Investigar las estrategias claves que han dado éxito a emprendedores.
3. Elaborar un manual de emprendimiento con la información obtenida, que permita el desarrollo y creación de la idea del negocio.
4. Establecer las formas de expandir el negocio.



2.9. Metodología

El enfoque del proyecto de investigación será el método cualitativo que, en base a la revisión bibliográfica y entrevistas a emprendedores, se identificarán criterios o ideas más relevantes sobre el tema de investigación. Además se empleará un enfoque cuantitativo que permitirá obtener información más exacta y válida que respalden la información obtenida.

Los instrumentos de recolección de datos hará uso de:

Entrevista: para conocer experiencias de emprendedores del sector que tuvieron éxito en el mercado, la investigación se realizará inicialmente entre 6 a 10 personas, de ser necesario se incrementará este número hasta obtener la información requerida para dicha investigación.

Grupo focal: Para intercambiar ideas de éxito de emprendedores en cual intervendrán entre 6 a 8 personas.

Encuestas: Para respaldar la información y opiniones de los entrevistados, mediante la información en la base de datos del SRI, conocer los negocios que tengan un promedio de 3 años de vida económica y que permita calcular el tamaño de la muestra, además, utilizando el muestreo no probabilístico por cuotas; que sugiere dividir la población en subgrupos exclusivos para permitir identificar las proporciones adecuadas a ser aplicadas en el proceso de muestreo, de donde se obtienen al final sujetos de estos diversos grupos asegurando que la muestra de la población sea representativa.

2.10. Alcances y resultados esperados

El alcance de este proyecto es presentar un manual de emprendimiento, que sea una herramienta útil y práctica para ayudar a las personas hacer realidad su idea de negocio y que en el largo plazo facilite la expansión, el éxito y la sostenibilidad de un negocio.

2.11. Supuestos y riesgos

- Que exista documentos que se sean similares a este trabajo.
- Que no cuente con la información necesaria que solvente las dudas del nuevo emprendedor.
- Que las entidades competentes como el SRI y Superintendencia de compañías entregue la información requerida para la investigación.



2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Visitas a emprendedores, movilidad y viáticos	200	Visitas constantes para obtener información de las experiencias de los emprendedores.
Grupo Focal	100	Arrendamiento de una oficina para desarrollar la entrevista a un grupo focal, además de un refrigerio para los participantes.
Encuestas	150	Para realizar las labores de entrevista a los nuevos emprendedores
Compras de libros	150	Para adquirir libros de emprendimiento que no hay en digital.
Impresión de documentos	20	Documentos para revisión de tesis.
Pago asesoría de tutor	200	Asesoramiento y guía sobre estructura y temas relacionados.
Dispositivo Flash Memory	15	Dispositivo para almacenar información.
Impresión de Tesis	50	Impresión final del proyecto.
Software	50	Programa de presentación del proyecto.
Subscripciones	100	Acceso a base de datos de interés y especializados.
TOTAL	1035	Costo Total del proyecto

2.13. Financiamiento

Para que el proyecto sea cumplido a cabalidad este será autofinanciado.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Base teórica

- 1.1. ¿Qué es emprendedor?
- 1.2. ¿Por qué emprender?
- 1.3. ¿Cuándo emprender?
- 1.4. ¿Qué es emprendimiento?
- 1.5. Riesgos y ventajas de un emprendimiento.

Capítulo 2. Investigación de los emprendimientos de la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca

2.1. Investigación Cualitativa



2.1.1. Entrevistas a Emprendedores

2.1.2. Grupo Focal

2.2. Investigación cuantitativa

2.2.1. Encuestas

2.2.1.1. Determinación del tamaño de la muestra

2.2.1.2. Diseño del cuestionario

2.2.1.3. Prueba piloto

2.2.1.4. Tabulación de la información

2.2.1.5. Conclusiones

Capítulo 3: Guía para el desarrollo de un plan de negocios aplicado a la microempresa del sector de servicios de la ciudad de Cuenca

3.1. Definición del Proyecto

3.2. Análisis del mercado

3.3. Producto o servicio

3.4. Organización y gestión

3.5. Plan de Marketing y Ventas

3.6. Plan financiero

Capítulo 4. Formas de expandir el negocio

4.1. Mejorar las relaciones con los clientes, proveedores y empleados

4.2. Identificar nuevos mercados

4.3. Identificar nuevas tecnologías

4.4. Controlar los costos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Investigar los conceptos adecuados y necesarios para convertirse en un emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> Definir las características básicas de un emprendedor y un emprendimiento. Analizar los factores más relevantes e importantes de un emprendedor y un emprendimiento. Determinar cuáles serán los procesos de 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las actividades básicas de un emprendedor. Conocer el perfil de un emprendedor Conocer las ventajas y riesgos de un emprendimiento 	5



	<ul style="list-style-type: none"> un emprendimiento. Análisis básicos del proceso de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el momento, tiempo y lugar ideal para empezar un emprendimiento. 	
Investigar las estrategias claves que han dado éxito a emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar a emprendedores de éxito. Analizar la situación social en el que se encuentran los emprendedores cuencanos. Analizar factores de éxito. Analizar factores de fracaso. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas con los principales emprendedores de la ciudad. Recolectar información de factores de éxito de los emprendedores. Recolectar información de factores de fracaso de los emprendedores. 	5
Elaborar un manual de emprendimiento con la información obtenida, que permita el desarrollo y creación de la idea del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del macro entorno. Revisión del micro entorno. Análisis de la situación laboral en la ciudad de Cuenca. Revisión de datos del mercado. Definir las características básicas de un emprendimiento. Analizar los factores más relevantes e importantes de un emprendimiento. Determinar cuáles serán los procesos de un emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la viabilidad y aceptación del proyecto en el mercado. Conocer las variables que determinan un emprendimiento. Conocer los pasos que guían la profesional al éxito luego de un trabajo extenso. Conocer fuentes de financiamiento más adecuadas en la ciudad. 	10



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis básicos del proceso de emprendimiento. 		
Establecer las formas de expandir el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de indicadores de desempeño de los integrantes del negocio (cliente, empleados y proveedores) • Determinar estrategias a largo plazo • Análisis de oportunidades de expansión 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el desempeño del emprendimiento y el cumplimiento de sus objetivos. • Conocer estrategias para crecer y perdurar en el tiempo. • Conocer las oportunidades del entorno para crecer como empresa. 	4
TOTAL			24

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: 6ta. Edición

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). Recuperado el 2 de Enero de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>

Monteros, E. (2005). *Manual de Gestión Empresarial: como administrar con una microempresa*. Ibarra: Universitaria.

Poncio, D. (2010). *Animarse a aprender*. Córdova: Eduvim - Editorial Universitaria Villa María.

Schnarch Kirberg, A. (2014). *Emprendimiento exitoso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

SCIAN, S. d. (2002). *Sstema de Clasificación Industrial de America del Norte- SCIAN*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2017, de <file:///C:/Users/mario/Downloads/SCIAN%20Mexico%202002.pdf>

Torres Rodríguez, L. H. (2005). *La Microempresa en el Ecuador*. Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro- Núcleo del Pichincha.

2.17. Anexos



2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

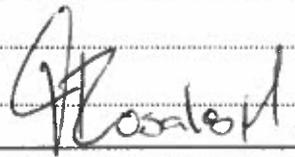


Paul Asmal



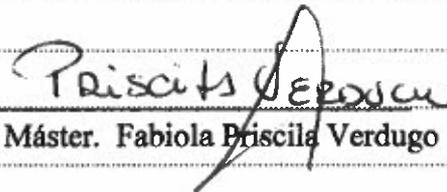
Mario Cedillo

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Ing. Com. Verónica Rosales

2.20. Firma de responsabilidad (metodólogo)



Máster. Fabiola Briscila Verdugo

2.21. Fecha de entrega

08 de enero de 2018