

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**Tema:** “DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO CON EL FIN  
DE PROMOVER LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS  
EN LA CIUDAD DE AMBATO”

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de

**Magíster en Gerencia Pública**

**Autor:** Ing. MBA. Henry Javier Saritama Mora

**Director:** Ing. MBA. Orlando Marcelo Guevara Correa

Ambato – Ecuador

2011

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO CON EL FIN DE PROMOVER LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS EN LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por: el Ing. Henry Javier Saritama Mora y conformado por: Dr. Jaime Ortiz, Ing. Santiago Peñaherrera, Ing. Héctor Ruiz, Miembros del Tribunal, Ing. Orlando Guevara, Director del trabajo de investigación y presidido por Ing. Juan Garcés Chávez, Presidente del Tribunal; Ing. Juan Garcés Chavéz Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Ing. Mg. Juan Garcés Chavéz  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Ing. Mg. Juan Garcés Chavéz  
DIRECTOR CEPOS

-----  
Ing. MBA. Orlando Guevara  
Director de Trabajo de Investigación

-----  
Dr. MBA. Jaime Ortiz  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. M.Sc. Santiago Peñaherrera  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. M.Sc. Héctor Ruiz  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO CON EL FIN DE PROMOVER LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS EN LA CIUDAD DE AMBATO”, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Henry Saritama, Autor y de Ing. Orlando Guevara, Director del Trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
**Ing. MBA. Henry Saritama**

**Autor**

-----  
**Ing. MBA. Orlando Guevara**

**Director**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de éste, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
**Ing. MBA. Henry Javier Saritama Mora**

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo gracias a Dios por permitirme vivir este momento junto a mis seres queridos, a toda mi familia empezando por mi madre Miria como la mujer cabeza de familia que con su amor nos empuja a ser mejores cada día, a mi esposa Kary, pilar fundamental en cada uno de mis éxitos, a mis hijas Micaela y Amira que son mi inspiración para crecer como persona y como profesional.

*Gracias.*

## **DEDICATORIA**

Tengo el enorme placer de dedicar esta tesis a la persona que fue siempre el ejemplo vivo de trabajo fecundo, honestidad en cada uno de sus actos, sencillez con todos los que lo rodeaban y sobretodo cariño para con todos sus seres queridos, mi amado y venerado padre, el  
Ing. Ángel Saritama Correa.

.....

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
1.2.1.1. MACRO .....	3
1.2.1.2. MESO .....	3
1.2.1.3. MICRO .....	4
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO .....	4
1.2.3. PROGNOSIS .....	6
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	7
1.2.6. DELIMITACIÓN .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.3.1. INTERÉS POR INVESTIGAR .....	8
1.3.2. IMPORTANCIA TEÓRICO PRÁCTICO .....	8
1.3.3. ORIGINALIDAD .....	8
1.3.4. IMPACTO .....	9
1.3.5. FACTIBILIDAD .....	9
1.4. OBJETIVOS .....	9
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	9

## **CAPITULO II**

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	10
2.1.1. INCUBADORA DE EMPRESAS .....	10
2.1.1.1. EMPRENDIMIENTO .....	11
2.1.1.1.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO	11
2.1.1.1.2. IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO .....	13
2.1.1.1.3. ORIGEN DEL EMPRENDIMIENTO .....	16
2.1.1.1.4. ACCIÓN EMPRENDEDORA .....	16
2.1.1.1.5. CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO .....	16
2.1.1.1.6. PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO .....	17
2.1.1.1.7. FOMENTO DE LA CULTURA EL EMPRENDIMIENTO	17
2.1.2. PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL .....	18
2.1.2.1. MICROEMPRESAS .....	18
2.1.3 EL PLAN DE NEGOCIOS .....	18
2.1.3.1. NATURALEZA DEL PROYECTO .....	19
2.1.3.1.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	20
2.1.3.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	20
2.1.3.1.3. NOMBRE DE LA EMPRESA .....	20
2.1.3.1.4. OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA .....	20
2.1.3.1.5. TAMAÑO DE LA EMPRESA .....	20
2.1.3.1.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	21
2.1.3.1.7. OBJETIVOS .....	21
2.1.3.1.8. VENTAJA COMPETITIVA .....	21

2.1.3.1.9.	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA ...	21
2.1.3.1.10.	PERSONAL .....	21
2.1.3.2.	MERCADO .....	22
2.1.3.2.1.	OBJETIVOS .....	22
2.1.3.2.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	23
2.1.3.2.3.	TAMAÑO DEL MERCADO .....	23
2.1.3.2.4.	DEMANDA POTENCIAL .....	23
2.1.3.2.5.	PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO .....	24
2.1.3.2.6.	DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA .....	24
2.1.3.2.7.	PROMOCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	24
2.1.3.2.8.	PUBLICIDAD .....	24
2.1.3.2.9.	PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO .....	25
2.1.3.2.10.	POLÍTICAS Y FIJACIÓN DE PRECIOS .....	26
2.1.3.2.11.	PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO .....	26
2.1.3.2.12.	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO ...	26
2.1.3.2.13.	SISTEMA Y PLAN DE VENTAS .....	27
2.1.3.3.	PRODUCCIÓN .....	27
2.1.3.3.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	28
2.1.3.3.2.	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO .....	28
2.1.3.3.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	28
2.1.3.3.4.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO .....	28
2.1.3.3.5.	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....	28
2.1.3.3.6.	EQUIPO E INSTALACIONES .....	29
2.1.3.3.7.	MATERIA PRIMA .....	29
2.1.3.3.8.	CAPACIDAD INSTALADA .....	30
2.1.3.3.9.	MANEJO DE INVENTARIOS .....	30
2.1.3.3.10.	UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	30

2.1.3.3.11.	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS	30
2.1.3.3.12.	MANO DE OBRA REQUERIDA .....	31
2.1.3.3.13.	PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA .....	31
2.1.3.3.14.	PROGRAMA DE PRODUCCIÓN .....	31
2.1.3.4.	ORGANIZACIÓN .....	31
2.1.3.4.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN .....	32
2.1.3.4.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	32
2.1.3.4.3.	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	32
2.1.3.4.4.	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS ...	33
2.1.3.4.5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	34
2.1.3.4.6.	RELACIONES DE TRABAJO .....	34
2.1.3.4.7.	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	34
2.1.3.5.	FINANZAS .....	34
2.1.3.5.1.	SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA .....	35
2.1.3.5.2.	FLUJO DE EFECTIVO .....	36
2.1.3.5.3.	BALANCE GENERAL .....	37
2.1.3.5.4.	SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES	37
2.1.3.5.5.	SISTEMA DE FINANCIAMIENTO .....	37
2.1.3.6.	PLAN DE TRABAJO .....	37
2.1.3.7.	RESUMEN EJECUTIVO .....	38
2.1.3.8.	ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	38
2.1.3.9.	PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	39
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	39
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	39
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	40
2.5.	HIPÓTESIS .....	42
2.6.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	42

### **CAPITULO III**

<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION .....	43
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRAS .....	44
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	45
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	46
3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	47

### **CAPITULO IV**

#### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

<b>RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	48
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS .....	62
4.2.1. PLANTEO DE HIPOTESIS .....	62
4.2.2. TIPO DE PRUEBA .....	63
4.2.3. ESTADISTICO DE PRUEBA .....	65
4.2.4. REGLA DE DECISIÓN .....	66

### **CAPITULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	67
5.2. RECOMENDACIONES .....	69

### **CAPITULO VI**

<b>PROPUESTA .....</b>	<b>71</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	71
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	77

6.2.1. INDICADORES ECONÓMICOS DEL ECUADOR 2010	78
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	89
6.4. OBJETIVOS .....	89
6.4.1. MISIÓN .....	89
6.4.2. VISIÓN .....	89
6.4.3. OBJETIVO GENERAL .....	90
6.4.4. ALCANCE .....	90
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	90
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	90
6.7. METODOLOGÍA .....	91
6.7.1. SISTEMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL .....	91
6.7.1.1. CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL .....	91
6.7.1.1.1. SISTEMA DE INCUBACIÓN .....	92
6.7.1.2. CENTRO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO RURAL .....	105
6.7.1.3. CENTRO DE SERVICIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO EDUCATIVO .....	107
6.8. ADMINISTRACIÓN .....	108
6.8.1. EQUIPO DE TRABAJO .....	108
6.8.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	110
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	111
6.9.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS ....	111
6.9.1.1. LAS COMPETENCIAS .....	111
6.9.1.1.1. COMPETENCIAS BÁSICAS .....	111
6.9.1.1.2. COMPETENCIAS CIUDADANAS .....	111
6.9.1.1.3. COMPETENCIAS LABORALES .....	112
6.9.1.2. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS	112

6.9.1.2.1. FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL .....	112
6.9.1.2.2. FORMACIÓN TECNOLÓGICA .....	112
6.9.1.2.3. FORMACIÓN PROFESIONAL .....	113
6.9.1.3. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS .....	113
6.9.1.3.1. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	113
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

PÁG.

GRÁFICO: 1

ARBOL DE PROBLEMAS ..... 5

GRÁFICO: 2

EMPRENDIMIENTO ..... 15

GRÁFICO: 3

MANDALA 1 ..... 41

GRÁFICO: 4

MANDALA 2 ..... 41

GRÁFICO: 5

SEÑALE EL ÁREA EN LA CUAL TIENE SU NEGOCIO: ..... 49

GRÁFICO: 6

¿QUÉ TIPO DE ENFOQUE TUVO SU NEGOCIO AL MOMENTO DE  
INICIARLO? ..... 50

GRÁFICO: 7

ANTES DE INICIAR SU NEGOCIO, USTED ..... 51

GRÁFICO: 8

USTED RECIBIÓ AYUDA PARA COMENZAR SU NEGOCIO POR  
PARTE DE: ..... 52

GRÁFICO: 9	
¿QUÉ TIPO DE AYUDA RECIBIÓ DE LAS ENTIDADES MENCIONADAS? .....	53
GRÁFICO: 10	
EN SU OPINIÓN: ¿CUÁL ASPECTO CONSIDERA USTED SERÍA EL MÁS IMPORTANTE AL MOMENTO DE EMPEZAR UN NEGOCIO?	54
GRÁFICO: 11	
¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS LE GUSTARÍA RECIBIR DE PARTE DE UNA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL? .....	55
GRÁFICO: 12	
¿CREE QUE UN PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL IMPULSADO POR EL ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO AYUDARÍA A CREAR MICROEMPRESAS EN ESTA CIUDAD?	56
GRÁFICO: 13	
¿ESTARÍA DISPUESTO A TRABAJAR CON UNA AGENCIA DE EMPRENDIMIENTO?	
SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 11 .....	57
GRÁFICO: 14	
¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ACCEDER A LOS SERVICIOS DE ESTA AGENCIA? .....	58
GRÁFICO: 15	
¿CUÁLES PIENSA QUE SON LOS FACTORES DE ÉXITO MÁS IMPORTANTES EN NUESTRO MEDIO? .....	59

GRÁFICO: 16	
¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN EMPRENDEDOR? .....	60
GRÁFICO: 17	
¿DE QUÉ FORMA ESTARÍA USTED DISPUESTO A COLABORAR CON UNA AGENCIA DE EMPRENDIMIENTO? .....	61
GRÁFICO: 18	
GRÁFICO CHI CUADRADO .....	64
GRÁFICO: 19	
LÍNEAS MAESTRAS DIRECTRICES DEL I. MUNICIPIO DE AMBATO .....	74
GRÁFICO: 20	
PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	79
GRÁFICO: 21	
PIB PER CÁPITA .....	80
GRÁFICO: 22	
INFLACIÓN .....	81
GRÁFICO: 23	
DESEMPLEO .....	82
GRÁFICO: 24	
SUBEMPLEO .....	83

GRÁFICO: 25	
CRÉDITOS EN LA BANCA PRIVADA .....	84
GRÁFICO: 26	
DEUDA PÚBLICA TOTAL .....	85
GRÁFICO: 27	
EXPORTACIONES TOTALES .....	86
GRÁFICO: 28	
IMPORTACIONES TOTALES .....	87
GRÁFICO: 29	
RESERVAS INTERNACIONALES .....	88
GRÁFICO: 30	
CÁMARAS .....	102
GRÁFICO: 31	
INSTITUCIONES DEL ESTADO .....	103
GRÁFICO: 32	
GOBIERNOS LOCALES .....	103
GRÁFICO: 33	
UNIVERSIDADES .....	104

GRÁFICO: 34	
ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL .....	109
GRÁFICO: 35	
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	110

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>PÁG.</b>
CUADRO: 1	
VARIABLE INDEPENDIENTE .....	45
CUADRO: 2	
VARIABLE DEPENDIENTE .....	46
CUADRO: 3	
FRECUENCIAS OBSERVADAS .....	63
CUADRO: 4	
FRECUENCIAS ESPERADAS .....	65
CUADRO: 5	
CALCULO DEL CHI CUADRADO .....	66
CUADRO: 6	
ESQUEMA DEL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL ....	94

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el primer capítulo nos dedicamos a formular y detallar el problema de la manera más clara y entendible para el lector, así mismo delimitamos el objeto de investigación y establecemos tanto el objetivo general como los objetivos específicos

En el segundo capítulo abarcamos todo lo referente al marco teórico y conceptual, donde damos una breve explicación en temas de emprendimiento, incubadora de empresas y fundamentalmente acerca de cómo elaborar un plan de negocios.

En el capítulo tercero definimos el tipo de investigación que se va a realizar, que para nuestro caso son encuestas, las mismas que son llevadas a cabo a una población finita de acuerdo a la aplicación de la fórmula.

En el cuarto capítulo nos dedicamos exclusivamente al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas. De la misma forma, se hace la verificación de hipótesis con la ayuda de la fórmula del chi cuadrado de acuerdo a nuestro estudio.

Las conclusiones y recomendaciones correspondientes al trabajo de investigación se exponen en el capítulo quinto. Aquí se enfoca en la necesidad de ejecución de este plan de desarrollo empresarial y se expresa las razones del porqué es importante llevar a cabo este plan.

El capítulo sexto es el capítulo final y está dedicado completamente a la elaboración de la propuesta, se detalla de forma muy clara el modelo operativo del plan de desarrollo empresarial y se define estrategias que ayudarían a concretar y ejecutar en términos reales esta propuesta.

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha existido desde siempre debido a la insaciable sed de descubrir e inventar cosas por parte del hombre, lo que lo ha convertido en un emprendedor innato. Sin embargo, la cultura del emprendimiento nace desde los años treinta en Estados Unidos cuando se comenzó a dar bastante fuerza a la innovación para desarrollar tecnología que satisfaga las necesidades de esa época. Ya en los años ochenta, se comenzó recién a trabajar en América Latina en estos temas para dar impulso a la economía en la región.

En Ecuador no es sino en las dos últimas décadas que se ha brindado mayor apoyo a las personas para crear sus propias empresas para mejorar la economía nacional. Además, es indispensable que el gobierno nacional cree una política que propenda a apoyar de forma enérgica ideas y proyectos rentables para dinamizar el aparato productivo de la nación creando con esto una cultura de emprendimiento en todos los ecuatorianos.

No obstante, en los actuales momentos, el Presidente de la República se ha mostrado bastante interesado en apoyar a todas las personas sean estas naturales o jurídicas a través de micro créditos que coadyuven a potenciar cualquier tipo de negocio. Sin embargo, el dinero no es el único elemento primordial para lograr el éxito de estas pequeñas empresas, pues lo ideal radica en un programa que apoye a estas personas desde el desarrollo de ideas, seguido por la creación de las empresas hasta monitorear y evaluar a las mismas para asegurar que no fracasen en el intento.

Las instituciones que se han encargado de esto, han sido las llamadas incubadoras de empresas, las mismas que en su mayoría funcionan de forma privada, pública y como empresas mixtas a nivel nacional y cuyo alcance no cubre con las necesidades reales de la provincia de Tungurahua y en especial del cantón Ambato. Razón por la cual, es de suma importancia promover este tipo de actividades que tienen como objetivo primordial y único el ayudar a desarrollar nuevos negocios en la población para ser más competitivos y de la misma forma colaborar a mejorar la calidad de vida de quienes pueden estar involucrados en estos proyectos.

Expuesto todo lo anterior, llegamos a inferir los motivos por los cuáles se planteó la creación de un plan de desarrollo empresarial al Ilustre Municipio de Ambato, cuyo objetivo principal radica en trabajar para ayudar a su población a olvidar la dependencia de un sueldo fijo cuando pueden tener a la mano las herramientas que los ayuden a crear sus negocios propios, a generar fuentes de empleo para su ciudad y principalmente a creer que los ambateños son personas con un alto espíritu emprendedor, de trabajo constante y sacrificado que pueden lograr todo lo que se proponen.

Finalmente, es relevante mencionar que lo que se pretende con el presente trabajo de investigación es unificar esfuerzos, tanto empresas privadas como públicas, para brindar a la población del cantón Ambato la oportunidad de dejar de soñar y plasmar todas esas ideas brillantes en empresas sostenibles y sustentables con el único fin de convertir a ésta ciudad en un referente digno de imitar por el resto de ciudades del Ecuador y mejorar de esta forma la calidad de vida de todos sus habitantes.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

“Diseño de un plan de desarrollo empresarial para el Ilustre Municipio de Ambato con el fin de promover la creación de microempresas en la ciudad de Ambato”

### **1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.2.1.- CONTEXTUALIZACIÓN.**

##### **1.2.1.1.- Macro.**

Existe una filosofía a nivel mundial encaminada a desarrollar micro créditos para impulsar la creación de pequeños negocios en países en vías de desarrollo. Expertos internacionales en temas económicos aseguran que la mejor forma de impulsar una economía es a través de la generación de créditos accesibles a la población en general y en especial a los microempresarios, quienes se caracterizan por ser muy buenos pagadores. Sin embargo, a más de otorgar créditos fáciles y rápidos, se debe brindar asesoría gratuita a estas personas en términos legales, financieros, contables, administrativos, de ventas y de marketing para asegurar que sus ideas se plasmen con éxito y se conviertan en impulsores de las economías emergentes como son las latinoamericanas.

##### **1.2.1.2.- Meso.**

En el Ecuador, los gobiernos de turno han hecho poco o nada para apoyar a microempresarios a cubrir esta necesidad, ya sea a través de créditos o en lo referente a asesoría empresarial. Empero, el actual Presidente de la Republica del Ecuador, el Economista Rafael Correa en

sus años de gestión ha logrado en algo impulsar el aparato económico a través de instituciones públicas como son la Corporación Financiera Nacional, El Banco de Fomento, El Banco del Estado, El BIESS con el fin de otorgar préstamos ágiles que si bien han ayudado a reactivar la economía ecuatoriana, no han sido suficientes, ni han logrado llegar a toda la población. Razones que motivan a trabajar más de cerca en estos temas a través la elaboración y ejecución de una política de reactivación económica dirigida específicamente a los pequeños y medianos empresarios, pues son ellos quienes generan el mayor movimiento económico en el país.

#### 1.2.1.3.- **Micro.**

De la misma forma, desde el punto de vista del autor, en Ambato no hay antecedentes de instituciones seccionales públicas o de empresas privadas que hayan marcado una tendencia por generar fuentes de empleo a través de la creación de microempresas para mejorar las condiciones socioeconómicas de la población de Ambato. Por otro lado, es relevante mencionar que los ambateños se caracterizan por ser grandes emprendedores que con trabajo arduo han logrado edificar grandes empresas convirtiéndose por si solos en pilares fundamentales del crecimiento económico de esta ciudad, razón por la cual se debe enfocar todos los esfuerzos tanto de empresas privadas como públicas para colaborar con asesoría empresarial y créditos oportunos para la creación de microempresas que buscan convertirse en parte importante del desarrollo social y económico de Ambato.

#### 1.2.2.- ANÁLISIS CRÍTICO.

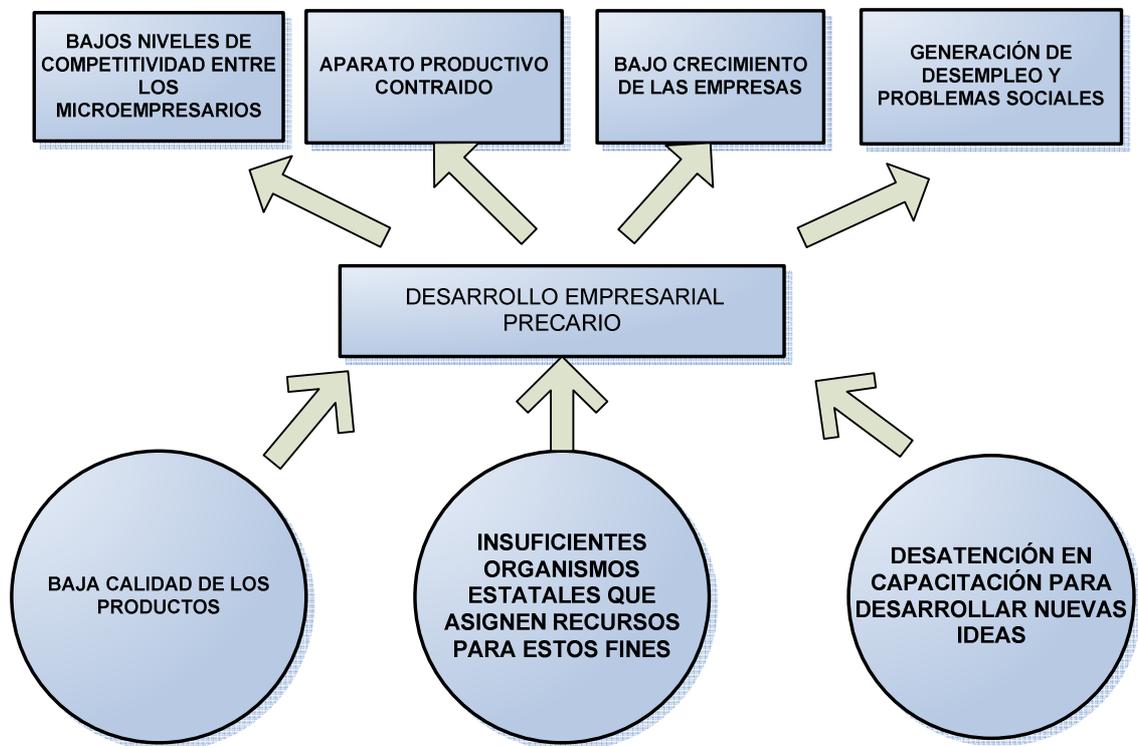
La esencia del problema radica en tener un aparato productivo a nivel local bastante deprimido como consecuencia de la falta de apoyo económico, logístico, empresarial a los ambateños que con ideas innovadoras intentan salir adelante con sus proyectos. Además, es de conocimiento público, que la mayoría de entidades que prestan sus

servicios financieros son privadas, permitiéndose de esta forma cobrar unos gastos administrativos fuera de los parámetros legales y con intereses que pasan los estándares nacionales, todo esto como fruto de las necesidades de la población que siendo conscientes de que ésta es la única forma de acceder a un crédito, lo han venido haciendo por un largo periodo de tiempo.

Por todo lo manifestado, es que el Ilustre Municipio de Ambato tiene la gran responsabilidad de convertirse en una entidad protagonista del desarrollo económico de la ciudad a través del impulso y apoyo a gente emprendedora que tengan ganas de crear sus propias empresas con el objetivo de crear fuentes de trabajo para toda su familia.

### GRÁFICO: 1

#### ARBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Plan de Tesis

Elaboración: Propia

### PREGUNTAS:

- ¿Por qué se origina el problema?
- ¿Cuáles son las causas más frecuentes para que algunas microempresas fracasen?
- ¿Qué instituciones, públicas o privadas, pueden colaborar para la creación de microempresas exitosas?
- ¿Qué tipo de ayuda reciben los emprendedores al momento de iniciar un negocio propio?
- ¿Qué se necesita para promover el desarrollo empresarial en Ambato?
- ¿Cuál es la actitud del gobierno frente a este problema?
- ¿Puede un plan de desarrollo empresarial generar nuevas fuentes de empleo a los Ambateños?

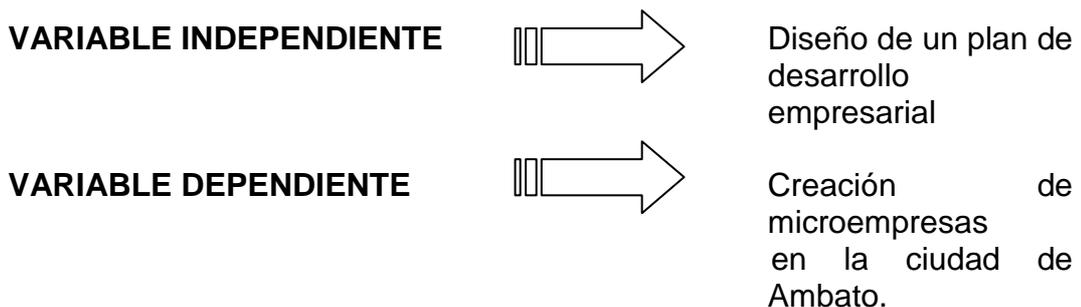
### 1.2.3.- PROGNOSIS.

¿El insuficiente apoyo a microempresarios ocasionará un desbalance financiero en Ambato provocando una desmejora de las actuales condiciones socioeconómicas de sus ciudadanos?

¿Habrá mejores condiciones de vida para todas las personas que tengan la oportunidad de poner en práctica sus ideas y plasmarlas en microempresas legalmente constituidas?

### 1.2.4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál sería el tipo de programa o plan que se necesita para ayudar a las personas a crear sus propias microempresas en la ciudad de Ambato?



#### 1.2.5.- PREGUNTAS DIRECTRICES.

- ¿Cuáles son las causas más frecuentes para que no exista suficiente apoyo por parte del Municipio de Ambato hacia los pequeños microempresarios?
- ¿Quiénes o qué estamentos públicos son los responsables de cubrir esta necesidad?
- ¿Qué tipo de programa contemplaría todos estos requerimientos?
- ¿Qué rol jugaría el Municipio de Ambato dentro de este programa?
- ¿Cuáles serían los requisitos para acceder a micro créditos?

#### 1.2.6.- DELIMITACIÓN.

Todo problema debe ser estructurado y delimitado en el tiempo y en el espacio.

Esta investigación se realizará en la ciudad de Ambato para conocer la realidad en cuanto a la creación de nuevas empresas.

- *Delimitación de contenido:*  
CAMPO: Desarrollo local  
ÁREA: Microempresarios  
ASPECTO: Falta de apoyo a microempresarios
- *Delimitación espacial:* Esta investigación se realizará con los microempresarios que se encuentran afiliados a las diferentes cámaras como: La Cámara de Comercio de Ambato, La Cámara Artesanal de Tungurahua, La Cámara de Turismo de Tungurahua, La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, La Cámara de Industrias, La Cámara de Calzado de Tungurahua y La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías.
- *Delimitación temporal:* Este problema será analizado, en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 30 de junio de 2010.

### **1.3.- JUSTIFICACIÓN.**

#### **1.3.1.- INTERÉS POR INVESTIGAR.**

Porque es una necesidad urgente que requiere apoyo del estado, de universidades y de instituciones privadas que brinden su aporte desinteresado a la población. Pero sobretodo, porque la creación de nuevas microempresas como resultado de un plan de desarrollo empresarial impulsado por el gobierno municipal aportaría significativamente en la calidad de vida de los ambateños al dotarles de las herramientas necesarias para emprender en negocios propios que sean rentables.

#### **1.3.2.- IMPORTANCIA TEÓRICO PRÁCTICO.**

Su importancia teórica radica en la relevancia de mejorar las condiciones socioeconómicas de la población de Ambato a través de la creación de pequeños negocios que sean autosustentables. Mientras que su importancia práctica se pone de manifiesto al momento de que todos esos emprendedores mejoren sus ingresos económicos, de que se generen nuevas fuentes de trabajo en la ciudad, de que disminuya la delincuencia y por ende la pobreza.

#### **1.3.3.- ORIGINALIDAD.**

Si bien la idea de crear un servicio holístico que abarque todas las fases de un desarrollo empresarial integral para microempresarios en la ciudad de Ambato no es algo nuevo, si es de suprema importancia y urgencia debido a que en este proceso es donde se sedimenta las bases para crear una economía dinámica y productiva en esta ciudad. En este punto, la originalidad se da al momento de crear un plan de desarrollo empresarial que se adapte a las necesidades de los ambateños, que encaje de forma perfecta en la idiosincrasia de la gente, en sus costumbres y su cultura, y sobretodo que despierte y desarrolle su espíritu emprendedor para hacer lo que por generaciones ha hecho la población de Ambato a través de su propia iniciativa.

#### 1.3.4.- IMPACTO.

A largo plazo se pretende catapultar a la ciudad de Ambato a ser una ciudad más progresista y productiva, mejorando la calidad de vida de todos sus habitantes a través de un desarrollo sostenible y sustentable, logrando con esto convertirse en una ciudad emblema digna de ser emulada por el resto de ciudades del país..

#### 1.3.5.- FACTIBILIDAD.

Este plan de desarrollo empresarial es factible de realización por cuanto se trata de una necesidad social real y concreta de mucha importancia que debe ser resuelta a la brevedad posible. De la misma forma, lo que se pretende es poner en consideración del Ilustre Municipio de Ambato un modelo que sirva como guía para crear una agencia que brinde todos los servicios referentes al emprendimiento de nuevos negocios en la ciudad.

### **1.4.- OBJETIVOS.**

#### 1.4.1.- GENERAL.

Diseñar un programa de desarrollo empresarial para el Ilustre Municipio de Ambato que contribuya a formular e implementar proyectos y estrategias de desarrollo productivo, competitivo y empresarial para crear microempresas y así mejorar la situación socioeconómica de la población.

#### 1.4.2.- ESPECÍFICOS.

- Obtener información sobre el tema de investigación a través de una encuesta a microempresarios del cantón Ambato.
- Identificar las necesidades de emprendimiento de la población.
- Promover la creación de microempresas en la ciudad.
- Impulsar un plan de desarrollo empresarial en el cantón Ambato.
- Crear un espacio, donde las investigaciones y proyectos se concreten en empresas.
- Mejorar el valor agregado de los productos y servicios de los emprendedores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

##### **2.1.1. INCUBADORA DE EMPRESAS**

Se considera como incubadora un espacio o ambiente en el que un nuevo emprendimiento puede ubicarse y acceder a las herramientas, recursos y relaciones que necesita para crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado abierto. En este sentido la incubadora es un espacio de negocios, un ambiente que estimula la creatividad y la innovación, un lugar en que los usuarios se instalan a término, una base de apoyo para la solución de los problemas de las pequeñas empresas en las primeras etapas de su desarrollo.

El movimiento de incubadoras de empresas comenzó en la década de los 30 en la Universidad de Stanford, donde se formó el famoso Valle del Silicón, en los Estados Unidos. A través de estas incubadoras, se estimulaba la creación de empresas o productos intensivos en tecnología, a partir del conocimiento generado y de los recursos humanos formados en universidades y centros de investigación. A partir de la década del 70, la eficacia de las incubadoras fue reconocida en el ámbito mundial y su número comenzó a crecer significativamente.

En Latinoamérica, el movimiento de incubadoras ha ganado velocidad a partir de la década del 90, especialmente en Brasil, donde hay una centena de incubadoras de empresas, en su mayoría dedicadas a empresas intensivas en conocimiento. En nuestro país hay un sinnúmero de incubadoras, en especial en las ciudades grandes, como ejemplo

tenemos que en Quito existe una incubadora de empresas llamada Conquito, la misma que cuenta con un centro de servicios cuyo inmueble cumple la función de agrupar una masa crítica de emprendedores, favoreciendo así la sinergia entre sus actividades.

Conquito proyecta ampliar su participación en la promoción del desarrollo tecnológico e industrial nacional, así como a ampliar su capacitación de autofinanciamiento, en conformidad a sus atribuciones en el nuevo texto del sector nacional en todos los campos, es por esto que por medio de este proyecto, se está desarrollando una oportunidad de empleo para los jóvenes graduados en Instituciones Superiores y Universidades mediante la creación de pequeñas empresas en el Ecuador.

En conclusión tenemos que una incubadora de empresas dará impulso a potenciales empresarios, quienes, por razones económicas, no han podido llevar adelante sus ideas tecnológicas innovadoras y de interés para el país. Con este modelo el Ilustre Municipio de Ambato promovería que se creen una variedad de microempresas tanto en el cantón como en otras provincias a través de Universidades como de Centros de Investigación.

#### 2.1.1.1. EMPRENDIMIENTO

##### **2.1.1.1.1. Concepto y definición de emprendimiento**

El emprendimiento es un término muy utilizado en todo el mundo y aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a

la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde se ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Según la Unión Europea tenemos que el concepto amplio de emprendimiento se lo puede definir de la siguiente forma. “Impulsando las actitudes y capacidades empresariales se beneficia la sociedad incluso más allá de la aplicación de estas a nuevas iniciativas empresariales. En un sentido amplio el espíritu empresarial se debería considerar una actitud general que puede resultar útil en todas las actividades laborales y en la vida cotidiana. Por tanto entre los objetivos de la educación estará el fomentar en los jóvenes las cualidades personales que constituyen la base del espíritu empresarial, a saber la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad, la capacidad de enfrentar riesgos y la independencia. Este tipo de iniciativas ya se puede impulsar desde la enseñanza primaria.” (UE, 2006)

Entonces, tenemos que emprendimiento es la palabra clave que va a ayudar a los ambateños a ser independientes, competitivos en términos de generar mayor productividad en el cantón Ambato, pero sobretodo a optimizar una capacidad inherente en todo ser humano que lo hace capaz de actuar en su vida en términos de proyectos para ejercer una influencia positiva sobre los que lo rodean.

#### **2.1.1.1.2. Importancia del emprendimiento.**

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores. Esto último, es muy recurrente en la ciudad de Ambato.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, mas aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En muchos países latinoamericanos donde la globalización no ha causado un impacto profundo, para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de nuestras economías, rondan por el 15%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

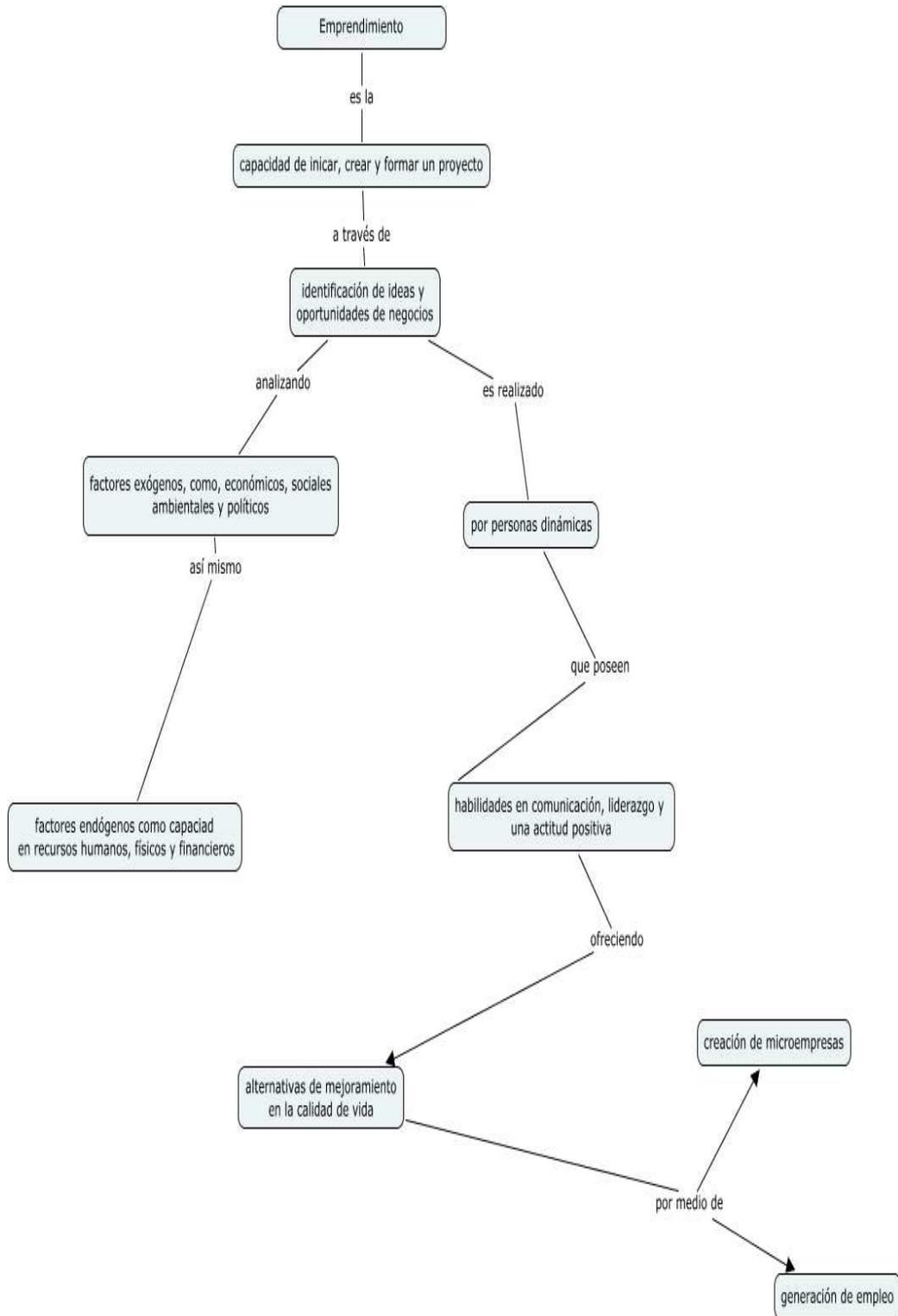
Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva. Todo esto a pesar de que en la región está en boga el nuevo modelo socialista del siglo XXI. Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población. Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de vida.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes.

## GRÁFICO: 2 EMPREDIMIENTO



Fuente: [www.emprender.com](http://www.emprender.com)

Elaboración: Propia

La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

#### **2.1.1.1.3. Origen del emprendimiento**

El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres. Quizás el emprendimiento ha sido la diferencia entre el hombre y los demás seres vivos, pues éstos últimos prácticamente no se han superado en miles de años, contrario al sorprendente progreso de la humanidad, y todo gracias el espíritu emprender que el caracteriza.

#### **2.1.1.1.4. Acción emprendedora**

Emprendedor es una persona con posibilidades de innovar, o sea con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Acción emprendedora es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. La acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y con la creación de un nuevo valor.

#### **2.1.1.1.5. Cultura del Emprendimiento**

Es el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparte un grupo de personas hacia el emprendimiento como tal, que surgen en la interrelación social, los cuáles generan

patrones de comportamiento colectivos y establece una identidad entre sus miembros y lo identifica y diferencia de otro grupo.

#### **2.1.1.1.6. Principios para el desarrollo de la cultura del emprendimiento**

1. Formación integral en aspectos y valores como: el desarrollo integral del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, desarrollo del gusto por la innovación, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente.

2. Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo, en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.

3. Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.

4. Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde las perspectivas: social, económica, cultural, ambiental, regional y local.

#### **2.1.1.1.7. Fomento de la cultura del emprendimiento**

Para fomentar la cultura del emprendimiento es preciso que se inicie un proceso desde los primeros años de vida de las personas. Este proceso debe contemplar estrategias encaminadas a llevar a la persona al convencimiento que mediante la creación de proyectos productivos se puede llegar a triunfar tanto personal como económicamente. Lamentablemente nuestro sistema educativo se ha enfocado a formar empleados y asalariados más no empresarios. Y no solo el sistema educativo, también la misma estructura familiar y social llevan a las personas a ser empleados y no emprendedores.

### 2.1.2. PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Es una herramienta de gestión que busca promover la creación de microempresas a través de la satisfacción de las necesidades insatisfechas de una población con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, en este caso los emprendedores.

Es importante destacar que el concepto de plan de desarrollo empresarial esta necesariamente emparentado con las políticas, estrategias y acción del Municipio de Ambato. Además, un plan de desarrollo empresarial incluye una visión estratégica de futuro, ya que pretende implantar soluciones sostenibles y sustentables en una sociedad para su crecimiento y desarrollo económico y social.

#### 2.1.2.1. Microempresas

Una empresa es una organización donde se mezclan factores productivos con el fin de generar bienes y servicios para una sociedad con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Existen empresas pequeñas (pymes), medianas y grandes, según algunos expertos destacan la importancia de su volumen de ventas, el capital social, los activos para poder categorizarlas, aunque según otros especialistas también consideran el objeto social.

### 2.1.3. EL PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos, es como el norte a seguir.

Así mismo, el plan de negocios es un medio para concretar y plasmar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planificación para alcanzar metas determinadas.
- Recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

#### **2.1.3.1. Naturaleza del proyecto**

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa, la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cuál es la misión que persigue y por qué considera justificable el desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor define qué es su negocio. La naturaleza del proyecto comprende un proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa. Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando las necesidades o carencia que satisface la necesidad o el problema que resuelve. Posteriormente debe determinarse el nombre de la empresa a través de una generación de ideas y una evaluación de las mismas.

Así mismo, es importante mencionar el giro, ubicación y tamaño de la empresa. Deben describirse la misión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de las empresas así como las ventajas y distingos competitivos de las mismas. De igual forma hay que llevar a cabo el análisis de la industria y establecer claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado así también como justificar los elementos que califican al desarrollo del proyecto y los apoyos básicos con lo que se contará para lograr sus objetivos.

#### 2.1.3.1.1. Definición del producto o servicio

Para definir el producto o servicio que la empresa proporcionará a sus clientes se debe llevar a cabo una lluvia de ideas para inferir posterior a un análisis el producto o servicio de la futura empresa y luego de una exhaustiva evaluación seleccionar lo mejor.

#### 2.1.3.1.2. Justificación de la empresa

Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma a través de argumentos, especificando la necesidad o carencia que satisface o el problema concreto que resuelve.

#### 2.1.3.1.3. Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser entre otras cosas: descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable.

#### 2.1.3.1.4. Objeto social de la empresa

El objeto social de la empresa es la razón de ser de la misma:

Industrial.- Es toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio.

Comercial.- Se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto.

Servicio.- Es la que ofrece un producto intangible al consumidor.

#### 2.1.3.1.5. Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno y de acuerdo a la capacidad de producción y comercialización de la misma.

#### 2.1.3.1.6. Direccionamiento Estratégico de la empresa

El direccionamiento estratégico de una empresa está compuesto por: la misión, la visión, los valores y las políticas. La misión de una empresa es la razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La visión es a hacia donde se quiere llegar con la empresa, como se ve la misma de aquí a cinco años. Los valores son principios que forman la imagen de una empresa y las políticas son directrices que coadyuvan a alcanzar los objetivos planteados por la misma.

#### 2.1.3.1.7. Objetivos

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos y ubicados en el tiempo.

#### 2.1.3.1.8. Ventaja competitiva

Ventajas competitivas son peculiaridades que posee el producto y/o servicio, que lo hace especial, garantizando su aceptación en el mercado. Distintos competitivos son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa que le da imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta.

#### 2.1.3.1.9. Productos y/o servicios de la empresa:

En este punto sólo se trata de hacer visibles las características generales más importantes que poseen los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

#### 2.1.3.1.10. Personal

Comprende a todos quienes hacen parte de la organización como el contador, abogado, gerente, técnicos, etc.

### **2.1.3.2. Mercado**

La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

En este apartado, el emprendedor deberá establecer los objetivos de mercadotecnia en el corto, mediano y largo plazo. Después realizará una investigación y un estudio de mercado. Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello determinará los canales de distribución y puntos de venta que empleará su empresa.

Así mismo, implementará un programa de promoción con el fin de dar a conocer su producto y/o servicio. Otro aspecto a considerar serán las políticas y fijación de precio, al igual que la especificación de su plan de introducción al mercado.

Deberá elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en que está incursionando, posee. Lo anterior le permitirá desarrollar un sistema y plan de ventas acorde con los objetivos de la empresa.

#### **2.1.3.2.1. Objetivos**

Dentro de los objetivos de la mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado que se piensa atacar (Nivel Local: colonia, sector,

etc. Nivel Nacional, de exportación regional, mundial u otros). Así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos.

#### 2.1.3.2.2. Investigación de mercado

Las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente de la misma para esto es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercados se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información para definir el tamaño del mercado donde operará la empresa. Una vez definido éste, se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho mercado representa.

Si se cuenta con un cálculo del consumo aparente, se puede determinar la demanda potencial del producto o servicio de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, los resultados obtenidos permitirán identificar más rápidamente la participación de la competencia en el mercado.

#### 2.1.3.2.3. Tamaño del mercado

En esta sección del plan de negocios es necesario buscar, de manera objetiva con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles puede tener la empresa, dónde están y quiénes son. Para esto se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes: edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

#### 2.1.3.2.4. Demanda potencial

Si se cuenta con un cálculo aparente (actual) del mercado, es fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, simplemente proyectando el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

#### 2.1.3.2.5. Participación de la competencia en el mercado

Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado.

#### 2.1.3.2.6. Distribución y puntos de venta

Luego e identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

#### 2.1.3.2.7. Promoción del producto o servicio

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio, e incrementar el consumo del mismo, etc.

#### 2.1.3.2.8. Publicidad

Promocionar es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta y su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, el emprendedor debe hacer énfasis en animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se le ofrece con el objetivo de ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios, utiliza algunos medios, como son: periódicos, radio y volantes.

- Periódicos

Los periódicos cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en el periódico llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos.

- Radio

La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica.

- Volantes

Los volantes son generalmente distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etc. Su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide su contenido y presentación de los mismos.

#### 2.1.3.2.9. Presentación del producto

La presentación de un producto está dada por la marca, la etiqueta y el empaque, como se detalla a continuación:

- Marca

Una marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de la competencia.

- Etiqueta

Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas

por la ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento.

- Empaque

El empaque debe ayudar a vender el producto, especialmente el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente, además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

#### 2.1.3.2.10. Políticas y fijación de precios

Básicamente las políticas de precios de una empresa, determinan la manera en que se comportará ésta, en cuanto al precio de introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo a la demanda, etc.

La fijación de precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto.

#### 2.1.3.2.11. Plan de introducción al mercado

El plan de introducción al mercado es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado.

#### 2.1.3.2.12. Riesgos y Oportunidades del mercado

Toda nueva empresa que entra en el mercado, debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en que está incursionando posee. El listado debe considerar aspectos como: posibles acciones de la competencia, medio ambiente de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y

culturales, y todo aquello que considere que pudiera afectar a la empresa en el corto, mediano o largo plazo.

#### 2.1.3.2.13. Sistema y Plan de ventas

Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución.

#### **2.1.3.3. Producción**

Producción es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios.

Es indispensable establecer, primeramente, los objetivos que se pretende alcanzar en el área de producción, esto con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Luego se elabora la especificación del producto de manera detallada y se describe el proceso para producirlo. Una herramienta útil para lograr lo anterior es el diagrama de flujo del proceso.

Después es necesario establecer las características de la tecnología utilizada en la producción, así como hacer una descripción del equipo y las instalaciones necesarias para implementarla. También debe determinarse la materia prima necesaria para la elaboración del producto y para esto hay que tomar en cuenta la capacidad instalada de producción y determinar cómo se manejarán los inventarios.

Posteriormente se determinará la ubicación de la empresa y se hará el diseño de la planta y las oficinas y después se especificará la mano de obra requerida así como el proceso de mejora continua.

Por último se define el programa de producción para conocer la secuencia de actividades a desarrollar.

#### 2.1.3.3.1. Objetivos del área de producción

Determine, con base en las ventas estimadas, los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tendrá su empresa.

#### 2.1.3.3.2. Especificaciones del producto

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre otras:

Simplicidad (facilidad de uso)

Confiabilidad (que no falle)

Calidad (bien hecho, durable, etc)

#### 2.1.3.3.3. Descripción del proceso de producción

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

1. Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
2. Organizar las actividades de manera secuencial.
3. Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

#### 2.1.3.3.4. Diagrama de flujo del proceso

Es una secuencia de operaciones, expresada en forma gráfica. Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

#### 2.1.3.3.5. Características de la tecnología

Cuando se elige la tecnología es necesario tomar en cuenta aspectos, tales como:

Facilidad para adquirir la tecnología

Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etc.)

Aspectos técnicos de la tecnología al aplicarla al proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etc.)

Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal).

#### 2.1.3.3.6. Equipo e instalaciones

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y /o prestación de servicios de la empresa.

#### 2.1.3.3.7. Materia prima

La materia prima son los insumos con los que se elabora el producto. Por lo tanto, se debe determinar la materia prima necesaria para la producción, así como identificar a los proveedores y sus cotizaciones, para finalmente planear las compras.

- *Materia prima necesaria*

Es conveniente que cuando se especifican las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá de la misma por un volumen de producción, o en relación con un cierto periodo.

- *Identificación de proveedores y cotizaciones*

Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios; entre otros, se encuentran:

- Cumplimiento en fechas de entrega
- Calidad
- Precio
- Servicios que ofrece
- Localización de proveedores

- *Compras*

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar y el detectar cuándo se necesitará la materia prima.

#### 2.1.3.3.8. Capacidad instalada

Se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinaria e instalaciones físicas.

#### 2.1.3.3.9. Manejo de inventarios

Para mantener una cantidad óptima de materiales es necesario establecer el punto de reorden, es decir, la cantidad mínima de inventarios antes de volver a comprar.

#### 2.1.3.3.10. Ubicación de la empresa

Existen cuatro elementos importantes para determinar la ubicación de la empresa, éstos son:

- Distancia al cliente
- Distancia de los proveedores
- Distancia de los trabajadores
- Requerimientos (limitaciones) legales

#### 2.1.3.3.11. Diseño y distribución de planta y oficinas

Para poder diseñar la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el flujo de proceso elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el más apropiado para las herramientas.

#### 2.1.3.3.12. Mano de obra requerida

La mano de obra se refiere a las personas que forman parte del proceso productivo y que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción significa definir las características que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo.

#### 2.1.3.3.13. Procedimiento de mejora continua

Constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar retrabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa.

#### 2.1.3.3.14. Programa de producción

El programa de producción es la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área; el programa de producción se divide en dos partes:

Actividades preoperativas.- Son las que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.

Actividades operativas.- Son las que se desarrollan para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

### **2.1.3.4. Organización**

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

Primero deben establecerse los objetivos del área de organización y bajo ellos definir la estructura organizacional de la empresa. Posteriormente determinar las funciones específicas de cada puesto, reclutar el personal,

seleccionarlo, contratarlo y finalmente inducirlo a su integración en la empresa.

Después debe diseñarse el desarrollo que el personal podrá tener dentro de la empresa. A su vez, administrar los sueldos y salarios, y también evaluar el desempeño de los empleados, así como cuidar que las relaciones sean buenas. Finalmente debe determinar el marco legal que su organización tendrá.

#### 2.1.3.4.1. Objetivos del área de organización

Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área, de acuerdo con los objetivos de la empresa misma y del resto de las áreas que la conforman.

#### 2.1.3.4.2. Estructura organizacional

Una vez revisados los objetivos de la empresa y que concuerden con los de sus áreas funcionales, entonces deben definirse los procesos operativos, descripción de puestos y la definición del perfil del puesto.

#### 2.1.3.4.3. Selección de Personal

En este apartado debe tener en cuenta las siguientes técnicas y herramientas: solicitud de empleo, entrevista, exámenes e investigación de candidatos; así como el costo que implicará. Además, se tiene que elaborar el perfil del cargo, reclutar al personal, contratar al personal, realizar la inducción al personal, y capacitar al personal.

- Elaboración del perfil del cargo

En este apartado se diseña el Manual Operativo del trabajador, para realizar esto, se sugiere utilizar la siguiente metodología:

Establezca el objetivo que se pretende lograr con cada función general, determine las funciones específicas, defina los procesos de cada actividad y determine los indicadores operativos de desempeño.

- Reclutamiento de personal

En este apartado se debe establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la capacitación del personal requerido de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee.

- Contratación de personal

Es muy importante conocer antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva (cláusulas, relaciones sindicales, prestaciones de ley, etc).

- Inducción al personal

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la empresa y, por supuesto, con el puesto que va a desempeñar.

- Capacitación del personal

El desarrollo del personal involucra do elementos muy parecidos, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son:

Adiestramiento.- Es el entrenamiento básico para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratado.

Capacitación.-Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la empresa.

#### 2.1.3.4.4. Administración de sueldos y salarios

En este apartado se jerarquizarán los puestos de la empresa, para establecer la estructura de sueldos que regirá en la misma.

#### 2.1.3.4.5. Evaluación del desempeño

El sistema de evaluación se fundamenta en los manuales operativos individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de los objetivos parciales y finales de cada actividad, que permiten dar seguimiento al desempeño del empleado.

#### 2.1.3.4.6. Relaciones de trabajo

El ambiente de trabajo involucra a la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y la calidad persona y de vida de todos los miembros de la organización.

#### 2.1.3.4.7. Marco legal de la organización

Cuando se pretende constituir una empresa, es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

El número de socios que desean iniciar el negocio.

La cuantía del capital social (aportaciones por socio).

Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

Los gastos de constitución de la empresa.

Los trámites a realizar para implantarla legalmente.

Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.

Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

#### **2.1.3.5. Finanzas**

El área de finanzas atiende la organización que debe existir para el manejo del dinero dentro de la empresa. Se establecerán los objetivos del área contable para después definir el sistema contable de la empresa.

Desde aquí tendrá cuatro herramientas útiles para dar seguimiento a los objetivos de la contabilidad de la empresa:

1. El Flujo de Efectivo
2. El Balance General
3. El Estado de Resultados
4. Los Indicadores financieros.

Debido a que el ambiente financiero a veces resulta especulativo y difícil de pronosticar, se pueden establecer una serie de supuestos utilizados para las proyecciones financieras de la empresa.

Y, finalmente, debe determinar el sistema de financiamiento del que nos apoyará para el proyecto.

- **Objetivos del área contable**

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas del rendimiento.

#### 2.1.3.5.1. Sistema contable de la empresa

El sistema contable se divide en: contabilidad de la empresa, catálogo de cuentas y software a utilizar.

- **Contabilidad de la empresa**

Indique quién llevará a cabo el proceso contable de la empresa y qué costo tendrá esto (capacitación o contratación).

- **Catálogo de cuentas**

El catálogo de cuentas son las partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones de la empresa en el diario.

- **Software a utilizar**

Indique qué paquete computacional se utilizará para llevar la contabilidad de la empresa, quién lo manejará, cuanto tiempo y dinero costará la capacitación para utilizarlo, así como cuándo y dónde se llevará a cabo.

#### 2.1.3.5.2. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es la proyección de todos los movimientos monetarios que se realizan en la empresa. Ahí se prevén tanto los ingresos como los egresos que por diferentes conceptos circulan por la empresa.

El flujo de efectivo se compone de tres partes principales: costos y gastos, capital social, créditos y en general de entradas y salidas.

- Costos y gastos

Costos es toda cantidad de dinero que se debe erogar, para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa. No tiene como fin la ganancia, mientras que el gasto sí es desembolsado con el objetivo de obtener utilidades. Ahora bien, existen dos tipos de costos y gastos:

Variables: aquellos que se realizan proporcionalmente al nivel de producción, por estar asociados directamente con el proceso de producción o el producto mismo, o bien, con la prestación del servicio.

Fijos: los que se dan con una misma frecuencia y que no pueden identificarse claramente con el producto o servicio, ya que no varían con el volumen de los mismos.

- Capital social

Capital social es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y será la base para el inicio de operaciones de ésta.

- Créditos

Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventadas con el capital de la misma.

- Entradas

Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

- Salidas

Son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos y costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

#### 2.1.3.5.3. Balance General

Este es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa.

#### 2.1.3.5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones

En esta sección del plan de negocios, deben establecerse claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar las cantidades de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

#### 2.1.3.5.5. Sistema de financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas para tomar la decisión más conveniente.

#### **2.1.3.6. Plan de Trabajo**

El plan de trabajo consiste básicamente en asignar tiempos, responsabilidades, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado.

- Aspectos legales y operación
- Mercadotecnia.
- Producción
- Organización
- Finanzas e Integración de actividades

### **2.1.3.7. Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo viene a sintetizar de la forma más clara y concreta la importancia de un plan de negocios antes de emprender una actividad.

### **2.1.3.8. Anexos del Plan de Negocios**

Un plan de negocios debe estar acompañado de toda la información pertinente, que sea factible adquirir, y que pueda respaldar y complementar los datos indicados a lo largo del trabajo.

Los anexos pueden ser de diversos tipos, incluyendo desde información directa, relativa al estudio de mercado realizado, o a las proyecciones financieras desarrolladas, hasta información indirecta, como son todas aquellas publicaciones relacionadas con el producto y /o servicio que la empresa ofrece al mercado.

Algunos ejemplos de anexos:

1. Listado de clientes potenciales
2. Cartas de intención de compra
3. Encuestas de mercado aplicadas
4. Formatos de trámites legales realizados y por realizar
5. Currículum del personal clave de la empresa
6. Información relevante complementaria
7. Directorio de fuentes de información.
8. Copias de contratos, certificados, y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado.
9. Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales.
10. Diseño de stand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales.

### **2.1.3.9. Presentación de Planes de Negocio**

Un buen concepto de negocio puede ser rechazado por errores en el proceso de comunicarlo, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado, no sólo en fondo, sino también en forma.

La presentación del plan de negocios se puede analizar desde dos puntos de vista ambos de gran importancia para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo con el público al que se expone, éstos son:

Presentación escrita.

Presentación verbal.

## **2.2.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

### **PARADIGMA ONTOLÓGICO ( REALIDAD )**

#### **POSITIVISMO**

Hay personas con ideas brillantes.

Existe apoyo económico a microempresarios.

Todas las entidades públicas o privadas ayudan al desarrollo de nuevas empresas sin esperar dinero a cambio del servicio.

Ideas plasmadas en proyectos concretos.

Dineros destinados a apoyar al crecimiento de microempresarios.

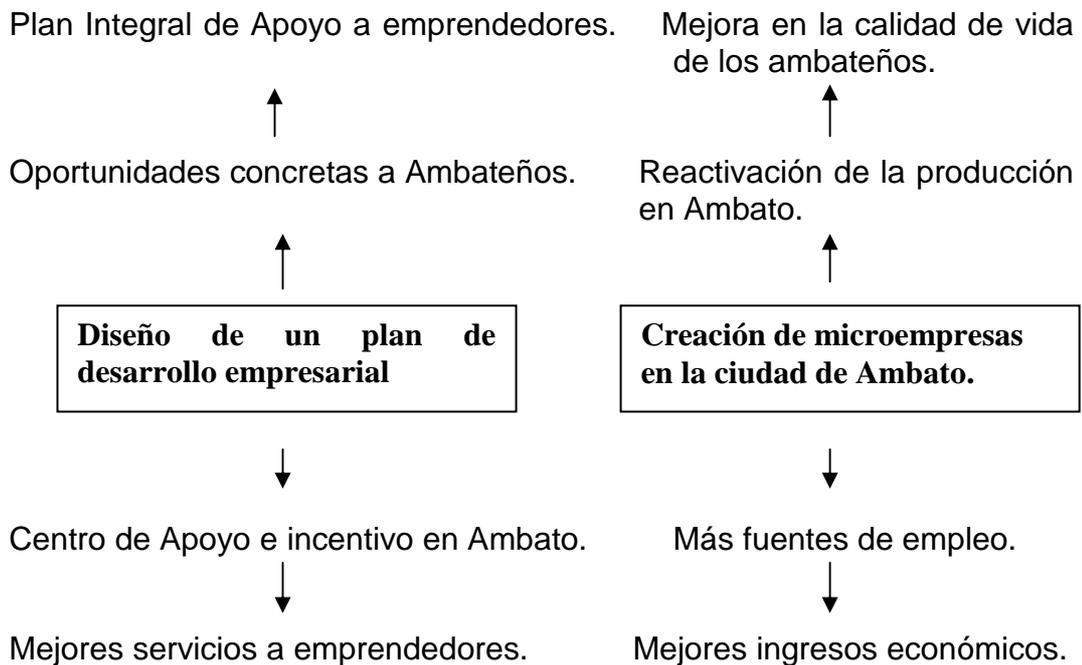
Ente público o privado que apoye e impulse estas empresas en la ciudad de Ambato.

## **2.3.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

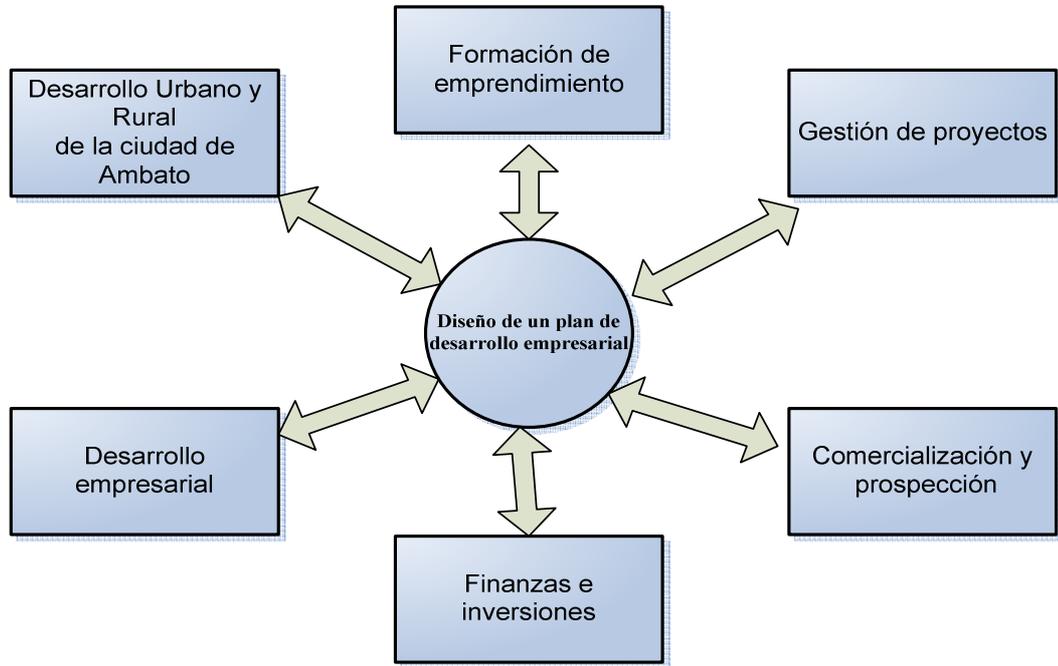
En lo referente al marco legal, la constitución en su carta magna y en el registro público contempla una serie de leyes que están relacionadas con la creación de empresas en el Ecuador y que todas las instituciones públicas con este fin deben aplicarlas. Entonces, es importante mencionar entidades públicas que cumplen funciones primordiales para la creación de empresas como son: El Consejo Nacional para la Reactivación de la

Producción y la Competitividad cuya función principal es la de desarrollar la capacidad emprendedora, La Superintendencia de Compañías que es la entidad que nos ayuda con la constitución legal de una empresa, El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual que protege los derechos de autor, El Sistema de Rentas Internas que nos permite crear un RUC, El Registro Mercantil para inscribir los nombramientos, Las Notarias para legalizar las minutas, El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social donde se registra al empleador y a los empleados, entre otros. Además, es importante señalar que uno de las actividades principales al poner en marcha el plan de desarrollo empresarial sería la de capacitar a todos los potenciales emprendedores en el tema legal correspondiente a la creación de una empresa como persona natural o con personería jurídica.

#### **2.4.- CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.**



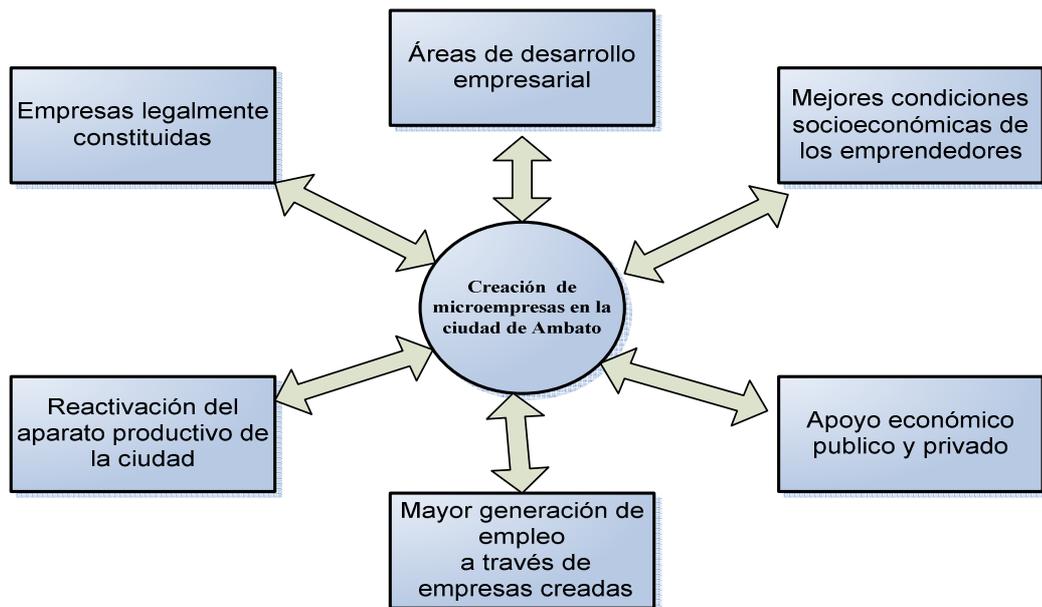
**GRÁFICO: 3**  
**MANDALA 1**



Fuente: Plan de Tesis

Elaboración: Propia

**GRÁFICO: 4**  
**MANDALA 2**



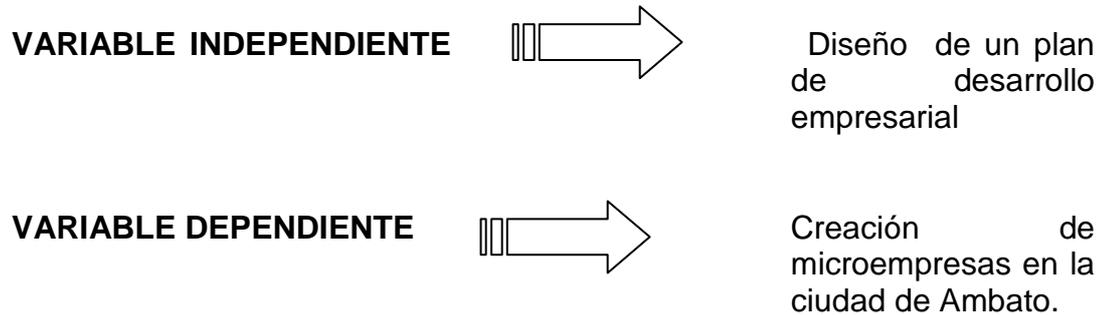
Fuente: Plan de Tesis

Elaboración: Propia

## 2.5.- HIPÓTESIS.

El diseño de un plan de desarrollo empresarial ayudaría a las personas a crear microempresas en la ciudad de Ambato para mejorar sus condiciones de vida.

## 2.6.- SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1.- MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

- **La investigación de campo** se la realizará en la ciudad de Ambato, más específicamente en las todas las cámaras de la ciudad como son: La Cámara de Comercio de Ambato, La Cámara Artesanal de Tungurahua, La Cámara de Turismo de Tungurahua, La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, La Cámara de Industrias, La Cámara de Calzado de Tungurahua y La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías.
- **La investigación documental y bibliográfica** se la realizara en las universidades y bibliotecas públicas para conocer de estudios que se hayan hecho relacionados con el tema.
- **La investigación experimental** resultaría de gran importancia para medir los efectos que este estudio pueda arrojar y en el tiempo en que se lo haría.

#### 3.2.- NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- **Explicativo.-** Por que nos ayudaría a estructurar de mejor manera las causas que originan que no exista apoyo para los microempresarios y de la misma forma nos conduciría a formular leyes o utilizar las ya existentes en función de esta necesidad.
- **Asociación de variables.-** Vamos a realizar predicciones en base al análisis de la relación entre variables dependientes e independientes para evaluar su comportamiento de la forma más efectiva.

### 3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para el caso de nuestra investigación se realizara la misma a los miembros afiliados a todas las cámaras donde se encuentran legalmente constituidos. La población se definiría exactamente a qué instituciones se va a realizar esta investigación, que en nuestro caso sería:

- La Cámara de Comercio de Ambato con 1500 afiliados
- La Cámara Artesanal de Tungurahua con 400 afiliados
- La Cámara de Turismo de Tungurahua con 330 afiliados
- La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua con 168 afiliados
- La Cámara de Industrias con 80 afiliados
- La Cámara de Calzado de Tungurahua con 33 afiliados
- La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías con 20 afiliados, de los cuales 16 son de Ambato.

Debido a que se trata de una población finita podemos calcular el tamaño de la muestra en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad 95% →  $0.95/2 = 0.4750$  → Z = 1.96

P = Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q = Probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0.5 = 0.5$

N = Población 2531

e = Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 2531}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 2531 (0.05)^2}$$

$$n = 334$$

## Muestreo probabilístico

**Muestreo Aleatorio.-** En nuestro caso se va a realizar el muestreo aleatorio porque nos permite recoger la información de forma al azar para evitar sesgos en la misma. Para lo cual vamos a seleccionar los elementos de la muestra de una tabla de números aleatorios en donde va a estar enlistada la población de las instituciones mencionadas y luego se escogerán bloques de números de esta tabla orientados de forma horizontal siguiendo una secuencia de izquierda a derecha.

### 3.4.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Proceso para pasar de conceptos abstractos a evidencias concretas. Para realizar esto se toma en cuenta las variables anteriormente mencionadas y se trabaja con cada una de acuerdo a un esquema predeterminado.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Diseño de un plan de desarrollo empresarial.

**CUADRO: 1**  
**VARIABLE INDEPENDIENTE**

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Conjunto de programas, proyectos y estrategias de desarrollo productivo, competitivo y empresarial.	<ul style="list-style-type: none"><li>Programas y estrategias.</li><li>Desarrollo productivo y empresarial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gestión de Proyectos.</li><li># de empresas creadas.</li><li>Mejora de calidad de vida.</li><li>Empresas familiares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Cuántas personas se beneficiaron de este programa?</li><li>¿Cómo ha mejorado la calidad de vida de la persona?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrevistas a los beneficiados.</li><li>Cuestionarios sobre los resultados de las empresas.</li></ul>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Creación de microempresas en la ciudad de Ambato.

**CUADRO: 2**  
**VARIABLE DEPENDIENTE**

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Número de empresas creadas en la ciudad de Ambato a través de esta iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos presentados</li> <li>• Empresas en marcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos presentados.</li> <li>- Número de proyectos aprobados.</li> </ul>	<p>¿Cuántas personas están involucradas en estos proyectos?</p> <p>¿Cuántas empresas son exitosas y cuantas han fracasado?</p>	<p>Entrevistas con los dueños de los proyectos.</p> <p>Informes de indicadores sobre las empresas en marcha.</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.5.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- **Observación.-** Esta herramienta nos permitiría palpar la verdadera realidad en lo que a apoyo a microempresarios se refiere. Para lograrlo vamos a observar cual ha sido la ayuda y en qué sentido hacia este segmento de la población.
- **Entrevista.-** Se la realizaría a través de una conversación directa con los involucrados, la misma que se la solicitaría de acuerdo a la base de datos que nos proporcionen las entidades anteriormente mencionadas.

- **Encuesta.-** Es la técnica de recolección de información mas rápida y objetiva por cuanto se la puede aplicar a diversas personas que están tanto del lado de los microempresarios como los que están del lado del gobierno. Esto se lo haría con un cuestionario de preguntas muy objetivas.

### **3.6.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

La presentación de los resultados de la información recogida se la presentaría de forma escrita a través de un informe que muestre una representación grafica de los mismos. Todo esto a través de un proceso de recolección de la información, tabulación de los datos, graficación por medio de cuadros con barras y porcentajes, y finalmente con el análisis e interpretación de los resultados de las mismas.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

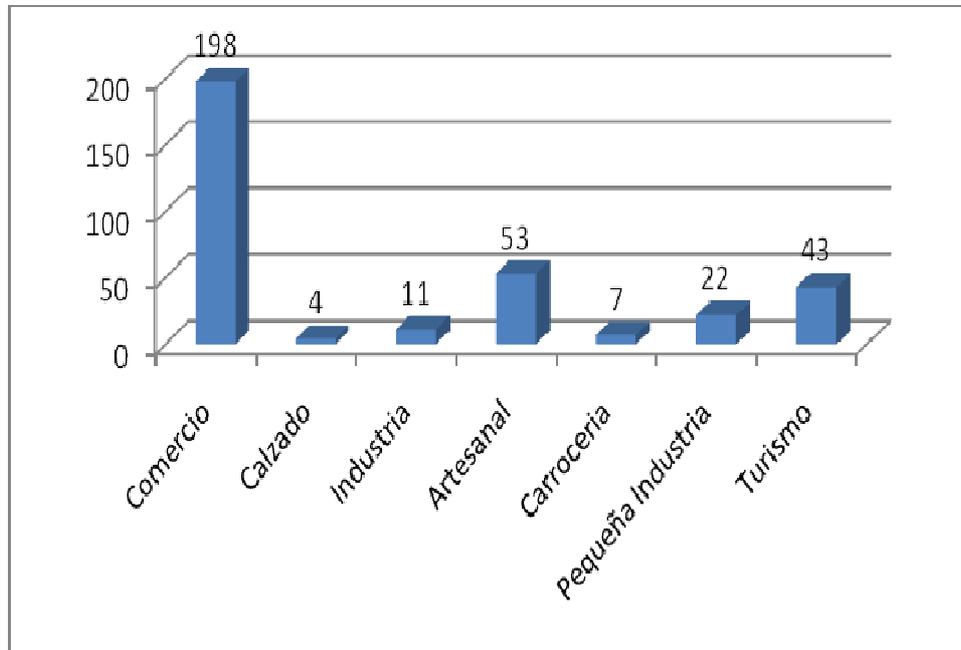
En el caso particular de este estudio, se realizó 334 encuestas a distintas personas escogidas al azar en las diferentes cámaras. Además, se realizó una regla de tres para determinar el número exacto de personas a ser encuestadas por cada cámara y de acuerdo a esta fórmula tenemos que:

- La Cámara de Comercio de Ambato cuenta con 1500 afiliados y se encuestó a 198 personas.
- La Cámara Artesanal de Tungurahua cuenta con 400 afiliados y se encuestó a 53 personas.
- La Cámara de Turismo de Tungurahua cuenta con 330 afiliados y se encuestó a 43 personas.
- La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua cuenta con 168 afiliados y se encuestó a 22 personas.
- La Cámara de Industrias cuenta con 80 afiliados y se encuestó a 11 personas.
- La Cámara de Calzado de Tungurahua cuenta con 33 afiliados y se encuestó a 7 personas.
- La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías cuenta con 20 afiliados, de los cuales 16 son de Ambato y se encuestó a 3 por constituirse en un sector importante.

Entonces, ponemos a consideración los resultados de las mismas ya que nos brindan información valiosa.

## GRÁFICO: 5

Señale el área en la cual tiene su negocio: .....



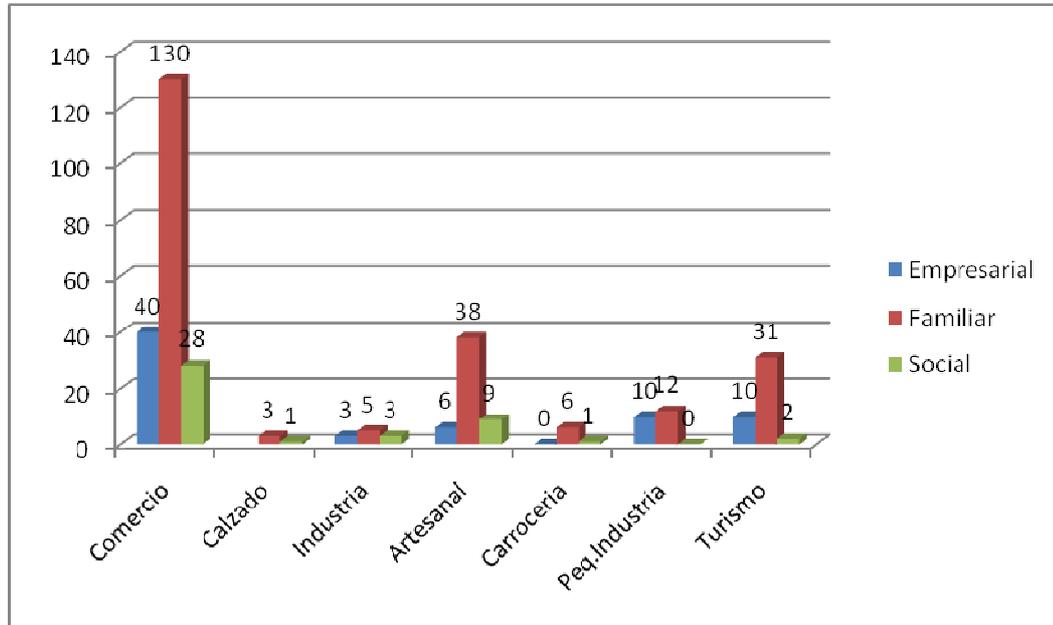
Fuente: Microempresarios de Ambato

Elaboración: Propia

A través de esta pregunta podemos observar de forma clara el área que típicamente se ha desarrollado de forma más auspiciosa en la ciudad de Ambato, ciudad que al estar geográficamente situada en el centro del país tiene una influencia muy marcada en el comercio. En comparación con otras ciudades del Ecuador, podemos tomar esta información estadística para afirmar basados en números que Ambato puede ser considerada como la cuarta ciudad en importancia en nuestro país después de Cuenca, gracias a la considerable cantidad de empresas forjadas en esta ciudad en distintos ámbitos. Además, de acuerdo al último censo del 2010 Tungurahua es la quinta provincia con mayor población del país después de Manabí, lo que significa que el potencial para desarrollar tanto el espíritu emprendedor como el talento humano en Ambato a través de una agencia de desarrollo empresarial auspiciada por el Ilustre Municipio de Ambato en conjunto con empresas privadas y otras entidades gubernamentales, es enorme.

## GRÁFICO: 6

### ¿Qué tipo de enfoque tuvo su negocio al momento de iniciarlo?



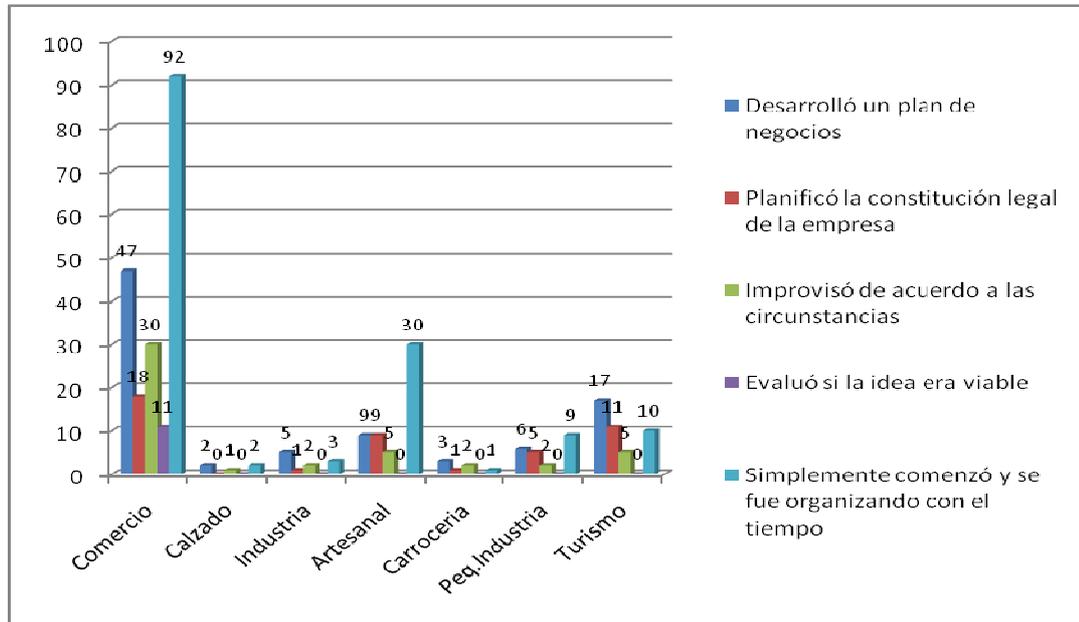
Fuente: Microempresarios de Ambato

Elaboración: Propia

Se puede ver de forma muy contundente que existe una tendencia bastante grande a crear empresas familiares en la ciudad de Ambato independientemente del tipo de negocio donde éste se desarrolle, esto se debe a que en épocas pasadas se trabajaba con un fin en común que era la familia como célula fundamental de esta población. No obstante, en los actuales momentos la gente está trabajando más en el ámbito empresarial a través de fusiones y alianzas que permiten mejorar procesos e incorporar a las empresas un mayor valor agregado sin recalcar el inherente crecimiento en el mercado como producto de estas estrategias, todo esto como resultado de un mundo más globalizado donde los mejor preparados para los nuevos desafíos de la época son los que sobreviven. Por otro lado, no podemos dejar de lado el tema de responsabilidad social que se ha transformado en un eje transversal en el desarrollo de toda economía y por lo cual se han incorporado nuevas iniciativas que promuevan el aspecto social como el fin en común al crear una empresa.

## GRÁFICO: 7

### Antes de iniciar su negocio, usted....



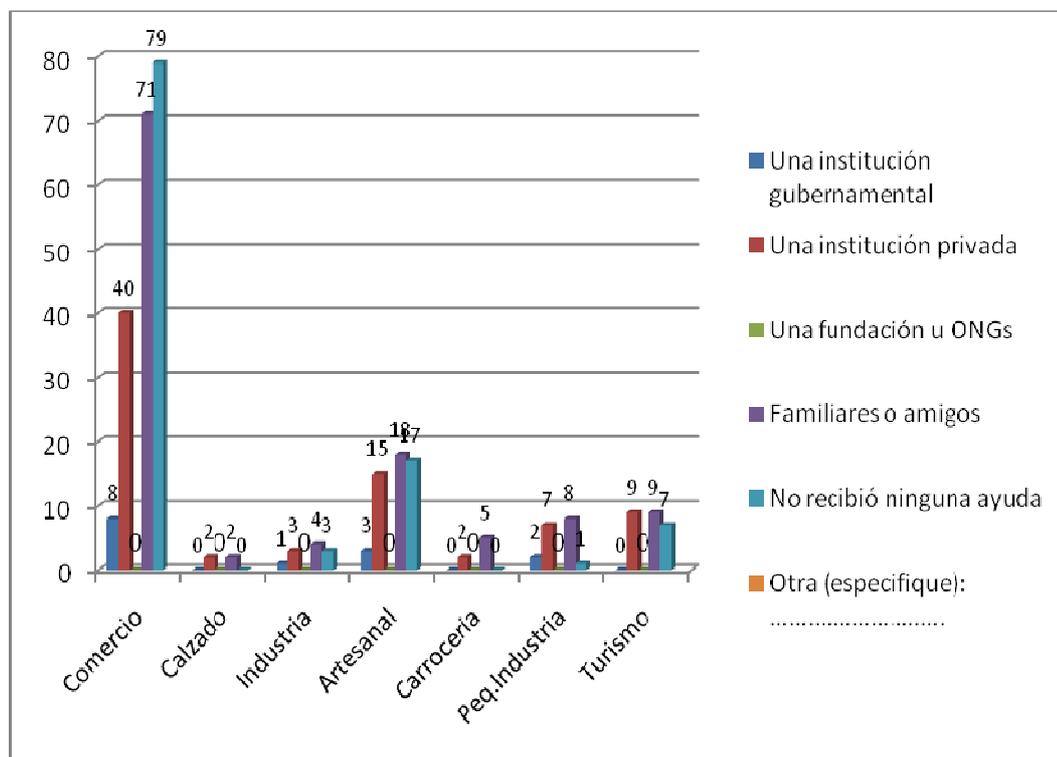
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Esta pregunta resulta muy interesante por las respuestas dadas, debido a que los encuestadores en su mayoría sostienen haber empezado simplemente por un impulso y que con el paso del tiempo se fueron organizando, mientras que otros trabajaron en un plan de negocios que les sirviera como referente para comenzar una actividad empresarial. En todo caso, podemos visualizar que todas estas personas no contaron con las herramientas necesarias que les permitieran conocer al menos si sus ideas eran viables en el campo económico y que simplemente tuvieron la fortaleza para arriesgarse, dándonos a entender que los ambateños se caracterizan por ser gente pujante, visionaria y sobretodo emprendedora. En otras palabras, la expectativa es grande si fusionamos todas las oportunidades y soluciones que una agencia de desarrollo empresarial puede brindar a gente con un legado emprendedor que pueda aprovecharlas para transformarlas en microempresas que reactiven de forma considerable la economía local.

## GRÁFICO: 8

Usted recibió ayuda para comenzar su negocio por parte de:



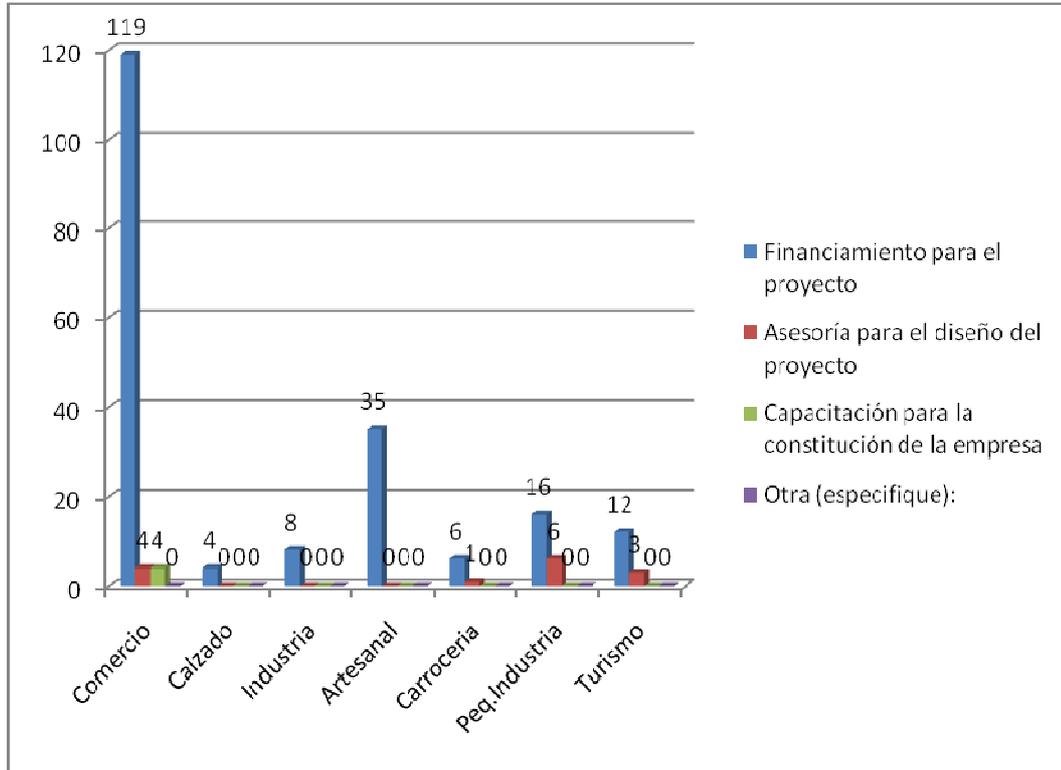
Fuente: Microempresarios de Ambato

Elaboración: Propia

Es bastante evidente que la gente al comienzo de sus negocios no recibió ayuda de instituciones gubernamentales y por el contrario tuvieron como soporte, capitales de sus familiares y en el mejor de los casos de una institución privada, lo que nos da a pensar sobre la insipiente labor del estado en el desarrollo del aparato productivo durante las últimas tres décadas. Sin embargo, es importante reconocer que en los actuales momentos existe una gran oferta crediticia por parte de instituciones estatales como la Corporación Financiera nacional que otorga créditos de primer piso y del Banco de Fomento de segundo piso a un interés bajo. De la misma forma, ha existido un crecimiento sostenible de parte de Bancos y Cooperativas que otorgan créditos de segundo piso en tiempos cortos, a un interés moderado y sin mucho papeleo, lo que puede incentivar la creación de nuevas micro empresas en la ciudad de Ambato.

## GRÁFICO: 9

### ¿Qué tipo de ayuda recibió de las entidades mencionadas?



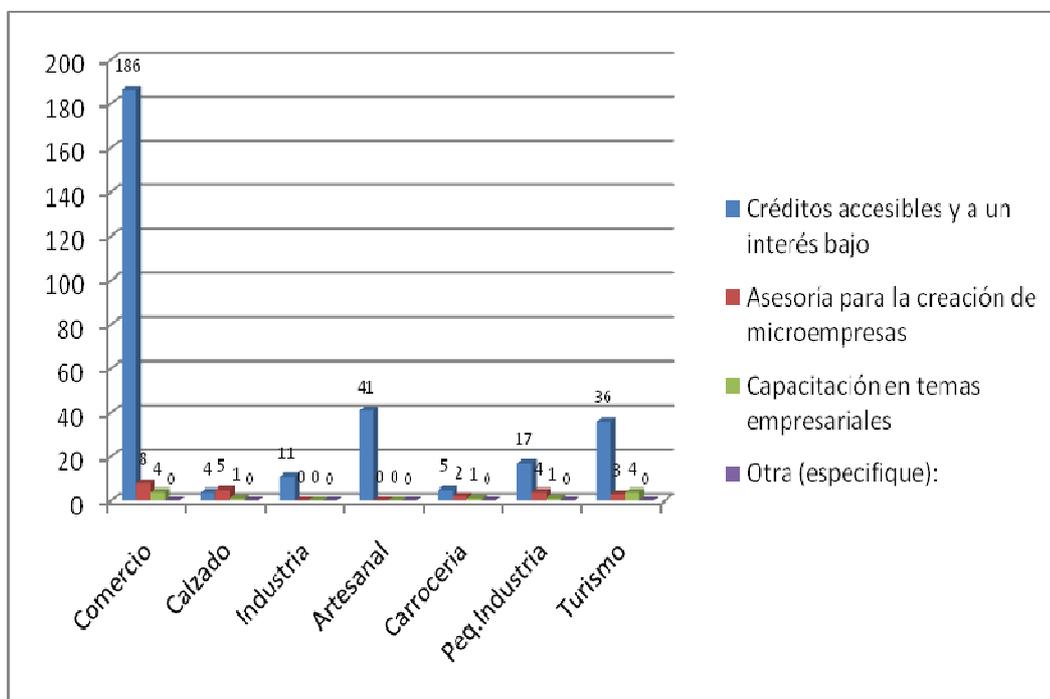
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

La poca ayuda que recibieron todos estos emprendedores fue de tipo económico y la forma de llegar a ese capital fue solamente a través de entidades financieras privadas. Esta tendencia es muy marcada en todos los encuestados de todas las cámaras, lo que nos da la pauta que hay que trabajar bastante en la dotación de todas las herramientas necesarias al momento de arrancar con una actividad económica como son el conocer sí estas ideas son viables en todas las áreas administrativas, en proveerles de espacios con infraestructura y equipos de última tecnología donde puedan concretar sus negocios, en facilitarles todo lo necesario a fin de que consoliden sus micro empresas en negocios rentables para que generen fuentes de trabajo a la ciudad de Ambato. En fin, en apoyar a todos esos emprendedores con iniciativas diferentes que se encuentran ávidos de triunfar.

## GRÁFICO: 10

**En su opinión: ¿Cuál aspecto considera usted sería el más importante al momento de empezar un negocio?**



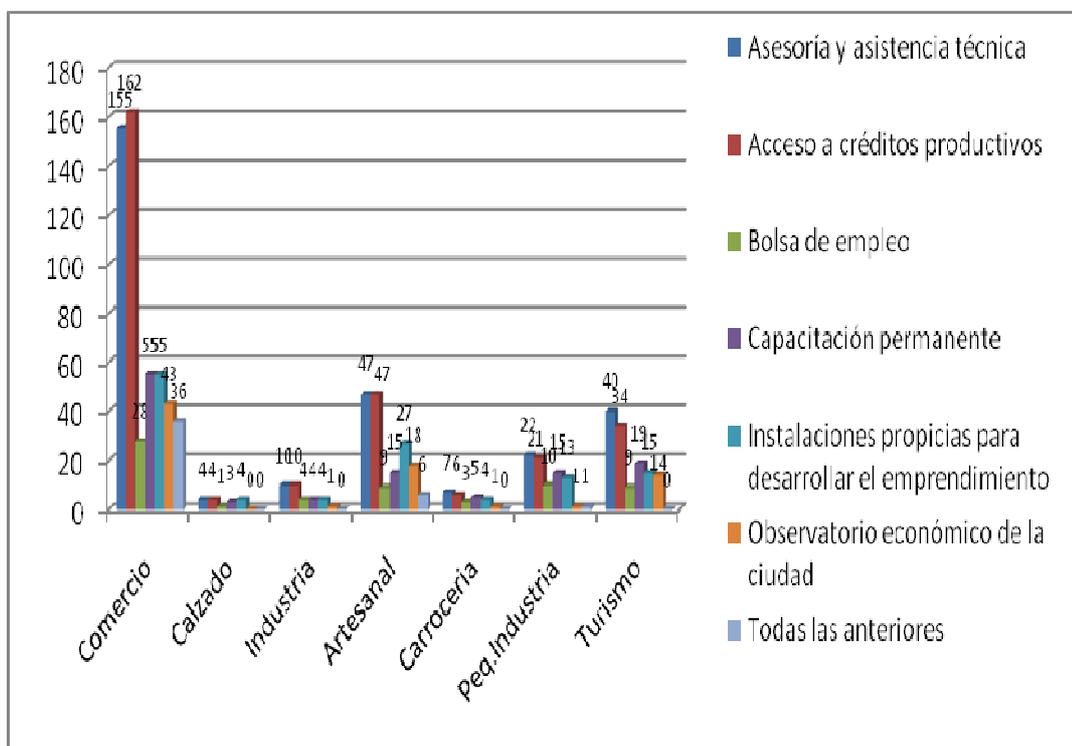
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Solamente en la cámara de calzado ponen énfasis en que lo más importante al momento de comenzar un negocio es la asesoría para la creación de empresas, mientras que en el resto de cámaras coinciden que la variable referente a la obtención de créditos accesibles y a un interés bajo es lo más importante cuando se trata de emprender en cualquier actividad económica. En este punto, resulta relevante manifestar que cuando una persona va a comenzar un negocio necesita de toda la ayuda posible en materia de capacitación, instalaciones, crédito, asesoría puntual de acuerdo a la naturaleza del negocio, todo esto con el objetivo de colaborar para que la idea este bien sustentada y que al momento de llevarla a la práctica no tenga mayores inconvenientes y por el contrario respaldarla por medio de una agencia de desarrollo empresarial.

**GRÁFICO: 11**

**¿Qué tipo de servicios le gustaría recibir de parte de una agencia de desarrollo empresarial?**



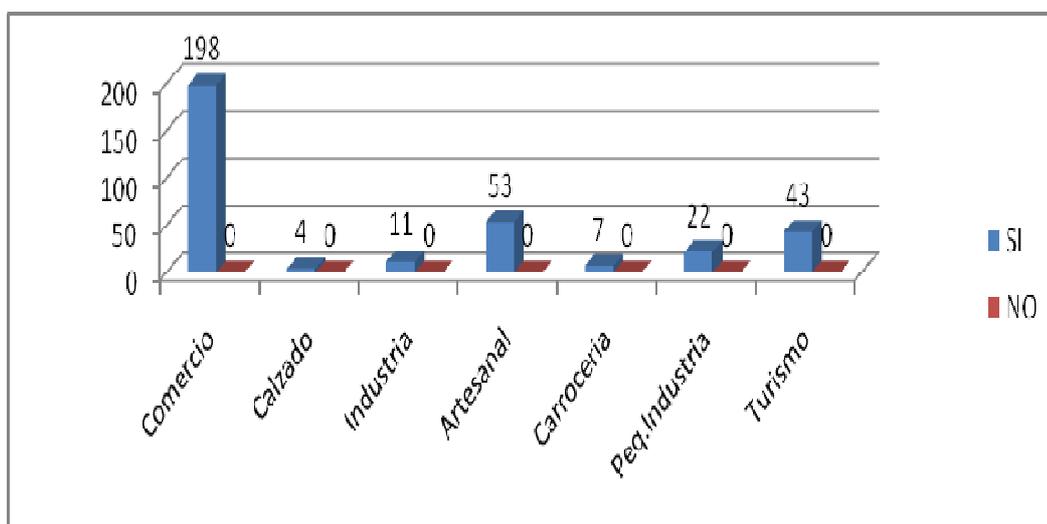
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Esta es una pregunta que difiere en las respuestas de acuerdo al área donde se originaron las mismas. Sin embargo, existen dos variables que pesan mucho al momento de acceder a servicios por parte de una agencia de desarrollo empresarial y son: la asesoría y asistencia técnica y el acceso a créditos productivos, lo que denota que el capital no sirve de mucho sin una plataforma organizativa que defina bien lo que se pretende hacer y viceversa no logramos nada si la una idea bien plasmada y organizada no cuenta con recursos económicos. Razón por la cual, se robustece la idea de crear una agencia de emprendimiento que realice convenios con cooperativas y otras instituciones crediticias para agilizar los procesos para acceder a créditos con un interés bajo y plazos convenientes para los emprendedores.

**GRÁFICO: 12**

**¿Cree que un plan de desarrollo empresarial impulsado por el Ilustre Municipio de Ambato ayudaría a crear microempresas en esta ciudad?**



**Fuente:** Microempresarios de Ambato

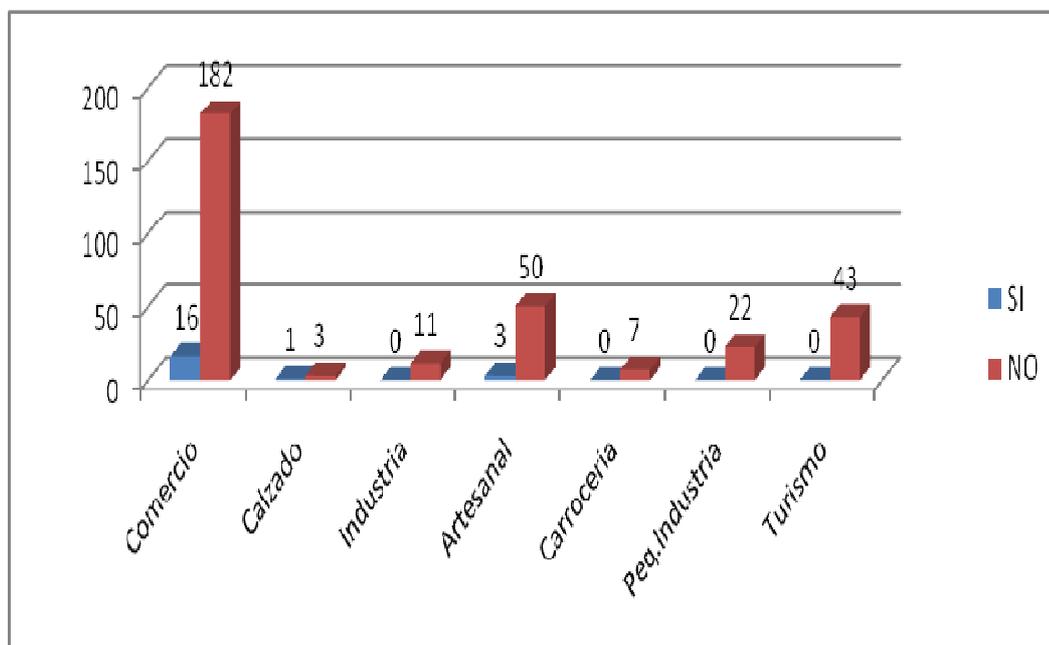
**Elaboración:** Propia

Las respuestas fueron muy contundentes al momento de afirmar que una agencia de desarrollo empresarial ayudaría efectivamente a la creación de microempresas en la ciudad de Ambato. Estas respuestas positivas dan muestra del optimismo que existe de apoyar iniciativas de emprendimiento para forjar empresarios con ganas de triunfar. De la misma forma, podemos inferir a través de esta pregunta que existe en la comunidad ambateña un amplio interés por conocer sobre las ventajas que puede ofrecer una agencia de este tipo y sobretodo de los beneficios a los que puede acceder toda la población, en algunos casos de forma gratuita y en otros casos a costos bastante irrisorios por los servicios que se ofrecerían. Entonces, está claro que la creación de una agencia de desarrollo empresarial auspiciada por el Ilustre Municipio de Ambato conjuntamente con otras entidades públicas y privadas no solo que tiene buena acogida por parte de la población sino que es una necesidad insatisfecha que debe ser cubierta lo más pronto posible.

**GRÁFICO: 13**

**¿Estaría dispuesto a trabajar con una agencia de emprendimiento?**

**Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 11.**



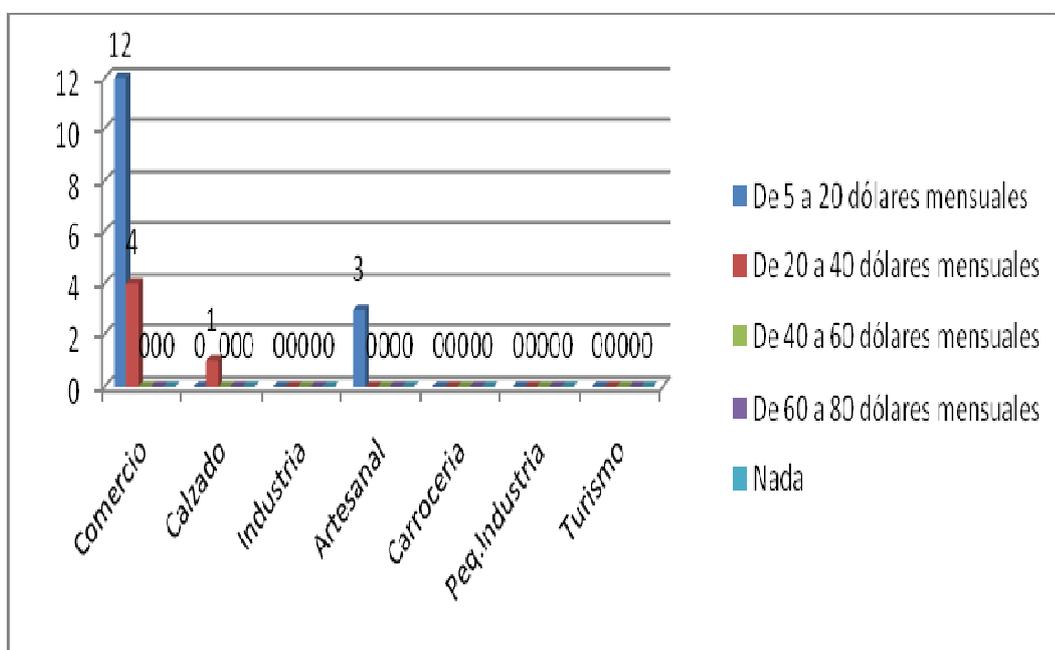
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Sin duda que al analizar la pregunta anterior se tiene una idea muy clara de lo que los ambateños piensan sobre el emprendimiento. No obstante, en esta pregunta se genera una contradicción bastante severa al afirmar que estos empresarios en su mayoría no estarían dispuestos a trabajar con una agencia de desarrollo empresarial. De acuerdo a una conversación mantenida con todos ellos, se expuso que la idea de crear una agencia de desarrollo empresarial para apoyar a los nuevos emprendedores es muy buena. Sin embargo, los micro, pequeños y medianos empresarios en Ambato son personas que han forjado sus empresas por sí solos a base de mucho esfuerzo propio y no ven la necesidad a estas alturas de trabajar con una agencia de estas características, lo ven como una pérdida de tiempo y dinero, explican que si han llegado hasta donde están, es gracias a ellos mismos. Por tal motivo, es importante comenzar a trabajar en la concienciación de que siempre es bueno recibir ayuda externa para mejorar y poder crecer.

**GRÁFICO: 14**

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a los servicios de esta agencia?**



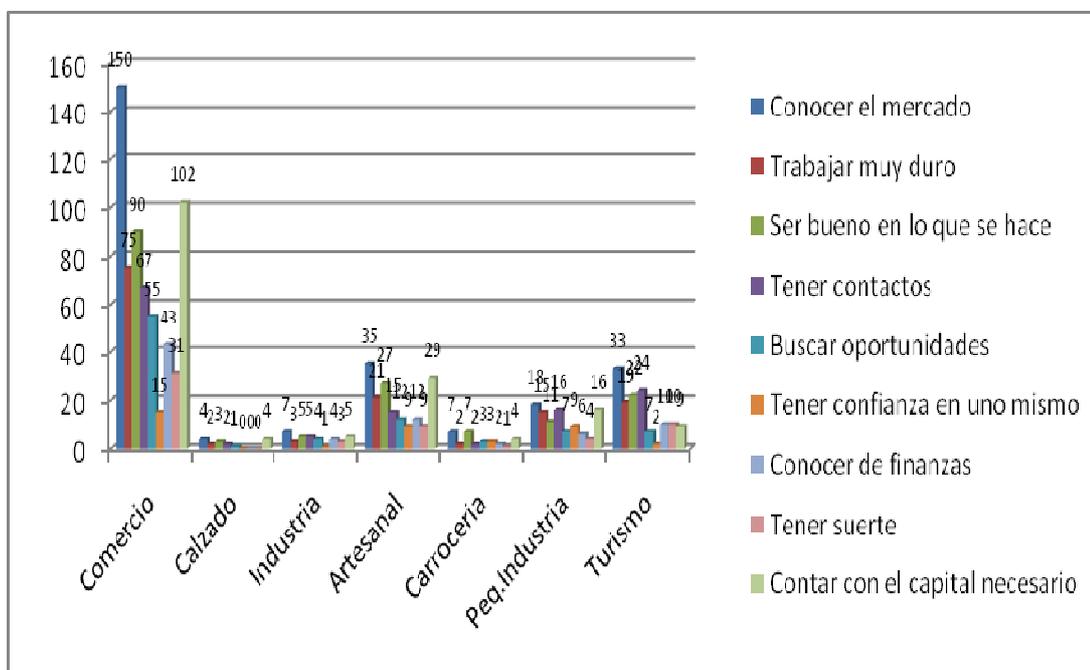
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Los pocos encuestados que contestaron a esta pregunta fueron muy enfáticos en manifestar que estarían dispuestos a pagar por estos servicios la cantidad mínima requerida. Consideran que una agencia de esta índole puede ayudar más a personas que recién están empezando y no a empresarios que bien o mal tienen sus negocios funcionando. Todo esto refleja el poco interés por parte de micro empresarios a trabajar con la agencia, esto obligaría a trabajar en las necesidades concretas y puntuales que estas personas tengan para poder llamar su atención y crear un interés en ellos. No obstante, hay que recalcar que el mercado objetivo de la agencia de desarrollo empresarial son todos los micro empresarios ya existentes, pero sobretudo, todas las personas que están comenzando a trabajar con una idea factible de negocio y que necesitan la ayuda para concretarla como un negocio propio sostenible y sustentable.

**GRÁFICO: 15**

**¿Cuáles piensa que son los factores de éxito más importantes en nuestro medio?**



**Fuente:** Microempresarios de Ambato

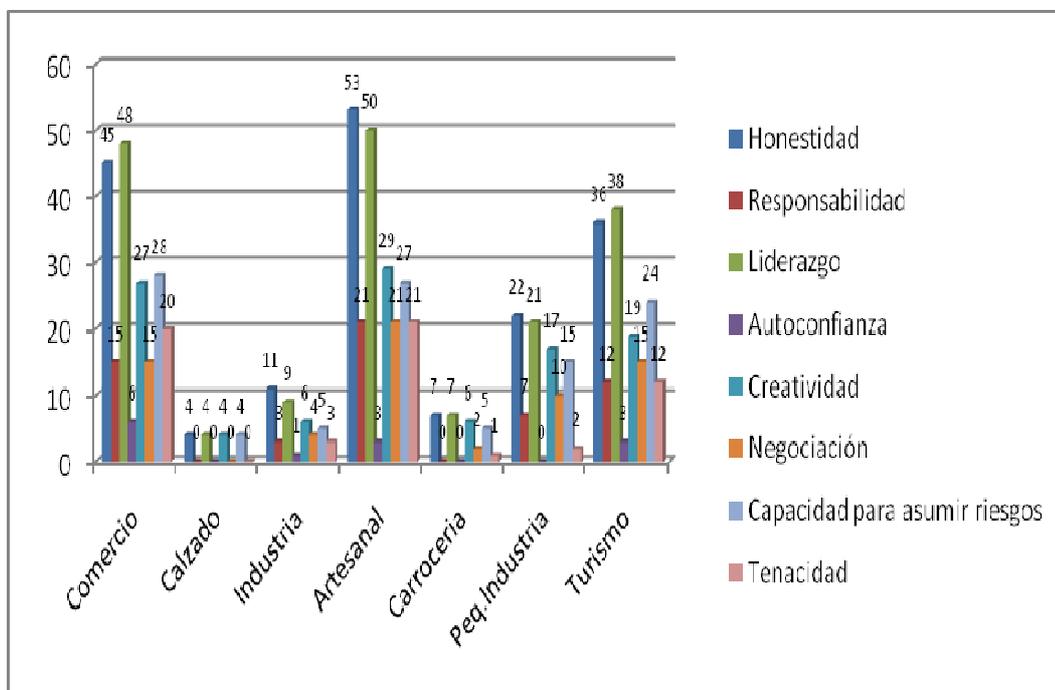
**Elaboración:** Propia

Las respuestas difieren bastante de acuerdo al área y a la variable, lo que se observa en su conjunto es que los factores de éxito más importantes son conocer el mercado, contar con el capital necesario, ser bueno en lo que se hace, trabajar muy duro y de alguna forma tener contactos.

No es de sorprenderse por las respuestas, ya que lo que se evidencia de forma clara es la idiosincrasia del ecuatoriano y sobretodo del ambateño al caracterizarse por ser una persona que conoce bien el medio en donde se desarrolla para poder darse cuenta de las oportunidades que le brinda el mercado y que con el capital necesario puede emprender en la actividad que él considere como su fortaleza. Sin duda, los factores que pueden influir en el éxito de una actividad económica van a depender de la capacidad de la persona para sortear los problemas y saber sobrellevarlos a fin de transformarlos en oportunidades.

**GRÁFICO: 16**

**¿Cuál de las siguientes características debe tener un emprendedor?**



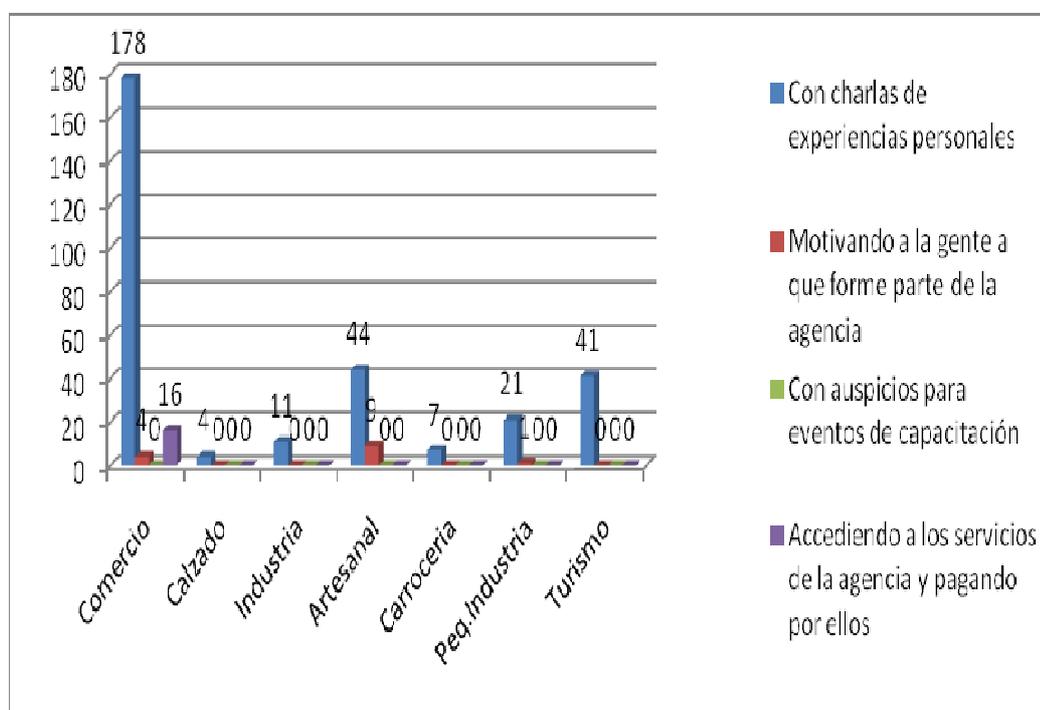
**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Todos los encuestados concuerdan que las principales características que debe tener un emprendedor son honestidad y liderazgo. Conjuntamente con estas se sitúan la creatividad y la tenacidad para asumir riesgos. Ciertamente, el conjunto de todas estas características hacen que las personas triunfen en sus distintas actividades y que por encima de lo que tenemos siempre se sobrepondrá lo que somos. En definitiva, un emprendedor puede ser cualquier persona que tenga la decisión de hacer las cosas bien con responsabilidad y de tomar riesgos en el momento oportuno para minimizar sus efectos. Una de las funciones de la agencia de desarrollo empresarial sería justamente el de preparar y capacitar a todas estas personas a dar ese pequeño salto para emprender en actividades nuevas que tengan una gran iniciativa y que tengan la seguridad de que les va a ir bien tratando de asegurarse que los resultados en un futuro cercano sean buenos.

**GRÁFICO: 17**

**¿De qué forma estaría usted dispuesto a colaborar con una agencia de emprendimiento?**



**Fuente:** Microempresarios de Ambato

**Elaboración:** Propia

Todos los encuestados en todas las áreas están de acuerdo en que la mejor manera de colaborar con una agencia de emprendimiento sería a través de charlas sobre experiencias personales de éxito y con anécdotas que enriquezcan la vida de las personas y sobre todo que motiven a los futuros emprendedores. Uno de los roles de la agencia estaría enfocado a aprovechar esta oportunidad de organizar este tipo de encuentros para transmitir todos estos conocimientos hacia los emprendedores.

Lamentablemente, la mayoría de emprendedores no están dispuestos a colaborar ni con auspicios ni accediendo a los servicios de la agencia, en todo caso lo importante siempre va a ser la predisposición para organizar eventos que involucre a los unos con los otros, tal como pasantías o practicas profesionales y en la medida de lo posible se podría a futuro trabajar en una bolsa de trabajo que satisfaga las necesidades de los empleadores de contar con las personas adecuadas para sus empresas.

## **4.2.- VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.**

Una vez determinado el problema, que para la presente investigación es el Desarrollo Empresarial Precario, se procedió a plantear la hipótesis con su correspondiente operacionalización de variables. La hipótesis planteada debe ser sometida a un contraste de hipótesis para verificar su validez, como se trata de variables cualitativas, se debe utilizar el contraste Chi-cuadrado, que servirá para comprobar si los valores obtenidos en la encuesta y los esperados, tienen concordancia y son válidos.

### **4.2.1.- PLANTEO DE HIPÓTESIS.**

La hipótesis que se describió en el plan de tesis fue la siguiente:

¿El diseño de un plan de desarrollo empresarial ayudaría a las personas a crear microempresas en la ciudad de Ambato para mejorar sus condiciones de vida?

Al analizar la hipótesis tenemos que la variable independiente es:

- El diseño de un plan de desarrollo empresarial.

Mientras que la variable dependiente sería:

- La creación de microempresas en la ciudad de Ambato.

Entonces tenemos que:

**Ho:** El diseño de un plan de desarrollo empresarial no ayudaría a la creación de microempresas en la ciudad de Ambato.

**H1:** El diseño de un plan de desarrollo empresarial sí ayudaría a la creación de microempresas en la ciudad de Ambato.

#### 4.2.2.- TIPO DE PRUEBA.

Es una prueba de tipo no paramétrico con un nivel de confianza del 95%. Se trabaja con las preguntas del gráfico 10 y 12 de la encuesta con las cuales se elabora una tabla de contingencia.

**Pregunta 1:** ¿Cuál aspecto considera usted sería el más importante al momento de empezar o crear un negocio?

**Pregunta 2:** ¿Cree que un plan de desarrollo empresarial impulsado por el Ilustre Municipio de Ambato ayudaría a crear microempresas en esta ciudad?

**CUADRO: 3**  
**FRECUENCIAS OBSERVADAS**

<b>EMPRESAS</b>	<b>GRÁFICO 10</b>	<b>GRÁFICO 12</b>	<b>TOTAL</b>
COMERCIO	186	198	384
CALZADO	45	40	85
INDUSTRIA	11	110	121
ARTESANAL	41	53	94
CARROCEÍA	52	70	122
PEQUEÑA INDUSTRIA	17	220	237
TURISMO	36	430	466
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>1121</b>	<b>1509</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Los grados de libertad para la prueba son:

$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

**Donde:**

**gl** = Grados de libertad

**f** = Número de filas = 7

**c** = Número de columnas = 2

Entonces tenemos que:

$$gl = (7 - 1) (2 - 1)$$

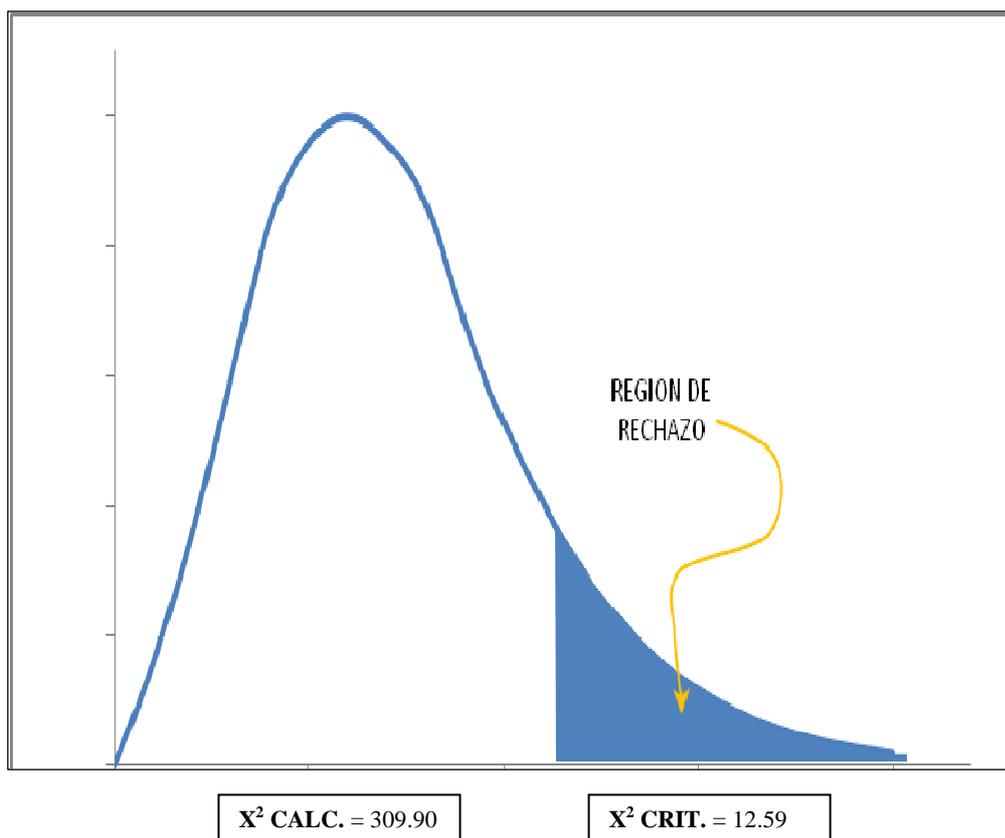
$$gl = (6) (1)$$

$$gl = 6$$

El valor crítico de  $X^2$  para  $\alpha = 0,05$  y 6 gl se obtiene de la tabla de la distribución Chi-cuadrado

**GRÁFICO: 18**  
**GRÁFICO CHI CUADRADO**

$$X^2_{(0,05; 6)} = 12.59$$



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### 4.2.3.- ESTADISTICO DE PRUEBA.

Para el cálculo de  $X^2$  se utiliza la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(\text{Total Fila}) (\text{Total Columna})}{\text{Gran Total}}$$

**CUADRO: 4**  
**FRECUENCIAS ESPERADAS**

<b>Fo</b>	<b>Fe</b>
186	98,74
45	21,86
11	31,11
41	24,17
52	31,37
17	60,94
36	119,82
198	285,26
40	63,14
110	89,89
53	69,83
70	90,63
220	176,06
430	346,18
<b>TOTAL</b>	<b>1509</b>
	<b>1509,00</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**CUADRO: 5**  
**CALCULO DEL CHI CUADRADO**

Frecuencias Observadas O	Frecuencias Esperadas E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
186	98,74	87,26	7614,31	77,11
45	21,86	23,14	535,46	24,49
11	31,11	-20,11	404,41	13,00
41	24,17	16,83	283,25	11,72
52	31,37	20,63	425,60	13,57
17	60,94	-43,94	1930,72	31,68
36	119,82	-83,82	7025,79	58,64
198	285,26	-87,26	7614,31	26,69
40	63,14	-23,14	535,46	8,48
110	89,89	20,11	404,41	4,50
53	69,83	-16,83	283,25	4,06
70	90,63	-20,63	425,60	4,70
220	176,06	43,94	1930,72	10,97
430	346,18	83,82	7025,79	20,30
<b>TOTAL</b>				<b>309,90</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### 4.2.4.- REGLA DE DECISIÓN.

Se rechaza  $H_0$  si  $X^2_{\text{calculado}} \geq X^2_{\text{crítico}}$ . Como  $309.90 > 12.59$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir se confirma de que el diseño de un plan de desarrollo empresarial sí ayudaría a la creación de microempresas en la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Promover la creación de una Agencia de Desarrollo Empresarial implica para el Ilustre Municipio de Ambato y para todas las instituciones tanto públicas como privadas que se adhieran al proyecto, coadyuvar a la creación de microempresas que generen fuentes de empleo y hagan de Ambato una ciudad más competitiva en términos económicos y sociales.
  
- El sistema educativo ecuatoriano debe desarrollar la capacidad emprendedora de todos los jóvenes a través del impulso de competencias y habilidades puntuales para hacer del emprendimiento, la herramienta principal para generar riqueza y equidad social en el país. Para esto, hace falta la decisión del gobierno ecuatoriano para crear una ley que incentive la creación de empresas y se incluya como una materia de carácter obligatorio en la malla curricular educativa de los colegios
  
- Es fundamental desarrollar la cultura del emprendimiento en las zonas rurales del cantón Ambato por medio de un eje transversal que se enfoque en una agricultura sostenible y sustentable con el objetivo de elevar la iniciativa personal, el trabajo en equipo y sobretodo el espíritu emprendedor como forma de aportar al crecimiento personal, profesional y empresarial de todas las personas.
  
- El entorno social y cultural del Ecuador coadyuva al impulso de ciudadanos emprendedores, en especial en la ciudad de Ambato donde la gran mayoría de empresas son gerenciadas por miembros de

una sola familia denotando con esto el alto espíritu emprendedor de sus habitantes. A través de la agencia se puede trabajar en la capacitación para gerenciar empresas familiares y de esta forma lograr un crecimiento en las mismas.

- El desarrollo de la actividad emprendedora permite mejorar los ingresos familiares y generar oportunidades para mejorar las condiciones de vida a toda la comunidad, en especial a la población de menos recursos económicos que no cuenta ni con el capital ni con los conocimientos necesarios para iniciar un negocio propio.
- Por otro lado, es relevante señalar que el análisis socioeconómico realizado a través de las encuestas muestran que los emprendedores en la ciudad de Ambato se caracterizan por unas ganas de salir adelante por sus propios medios, por la tenacidad para alcanzar sus objetivos y sobretodo por sus capacidades innatas para emprender, que sin duda refleja el gran potencial que tiene la ciudad si se aprovechan las cualidades y talentos de sus habitantes.
- Es importante resaltar que el crecimiento económico de un país atribuye al emprendimiento un rol central en el dinamismo de una economía y principalmente en la creación de empleos por medio de una innovación productiva permanente.
- Finalmente, resulta entonces una prioridad la creación de una Agencia de Desarrollo Empresarial que genere oportunidades de transformación y mejora de la calidad de vida de los habitantes de Ambato como salida a la actual crisis económica y social en la que estamos sumidos a fin de crecer como una ciudad eficiente en términos de productividad, equidad de género, igualdad de condiciones de vida, aprovechamiento de los recursos de forma justa y erradicación de la pobreza.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- La primera recomendación está orientada a buscar los recursos económicos por parte del estado ecuatoriano e incluirlos en el presupuesto anual para ejecutar este Plan de Desarrollo Empresarial con el fin de ofrecer a todos los ambateños oportunidades de crecimiento profesional a través de la creación de sus propias empresas con la ayuda del Ilustre Municipio de Ambato. La recomendación va enfocada también a buscar recursos no reembolsables de entidades internacionales como el BID, el BM y el FMI.
  
- Además, sería primordial establecer vínculos con otras agencias de desarrollo empresarial dentro y fuera del país como herramienta estratégica de intercambio de conocimiento con el fin de fortalecerse y mejorar sus servicios a toda la ciudadanía. Existen diversas agencias con el mismo objeto social que prestan estos beneficios para así crear una red latinoamericana que avalice la tarea a mayor escala.
  
- Trabajar en la creación, ejecución y evaluación de un Sistema Nacional de Desarrollo Empresarial tomando como modelo guía el que se desarrolle en la Ciudad de Ambato para emularlo hacia las demás ciudades del País y crear una gran red de servicios enfocados a la creación de empresas.
  
- Llevar un registro de las empresas incubadas, del número de personas capacitadas y de todos los logros alcanzados por esta Agencia de Desarrollo Empresarial como respaldo de la gestión realizada por el Municipio de Ambato con el objetivo de fortalecer la actividad emprendedora a nivel de todo el país para brindar mejores servicios no solo a todos los ambateños sino también a todos los ecuatorianos.

- Acompañar la iniciativa de creación de una agencia de desarrollo empresarial en la ciudad de Ambato a través de convenios con la Universidad Técnica de Ambato para aprovechar la capacidad intelectual de sus alumnos en trabajos de investigación y logística, de entidades públicas y privadas para acelerar la tramitología que existe con respecto a la creación de empresas, todo esto con el fin de unir esfuerzos para obtener mejores resultados y un impacto social de mayor alcance para sacar todos los emprendimientos adelante.
- Gestionar microcréditos rápidos y de acceso fácil con entidades gubernamentales, como el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, así como instituciones privadas como las cooperativas que facilitan créditos a un interés bajo y a plazos convenientes.
- Diversificar y ampliar la gama de productos y servicios de empresas ya constituidas legalmente en el cantón Ambato a través de agregar valor a su cadena productiva y poder ser más competitivos a nivel de país con el fin satisfacer de mejor manera todas las necesidades de todos los ambateños sea cual fuere su actividad económica.
- Finalmente, la última recomendación va dirigida a trabajar en conjunto, tanto instituciones públicas como privadas que se encuentre en la ciudad de Ambato para construir y plasmar este gran proyecto en una realidad que vislumbre un futuro alentador para esos emprendedores que por situaciones ajenas a su voluntad nunca pudieron transformar sus ideas en negocios productivos y rentables.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1.- DATOS INFORMATIVOS**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan de desarrollo empresarial para el Ilustre Municipio de Ambato con el fin de promover la creación de microempresas en la ciudad. Razón por la cual, exponemos a continuación información obtenida de dicha institución, donde se describe algunas propuestas, las líneas maestras directrices, los avances y resultados; un plan estratégico, una estructura por procesos, la automatización y desarrollo tecnológico, un sistema de gestión de personal y un sistema de información ciudadana; todo esto como parte del proceso de modernización impulsado por parte del Municipio de Ambato.

Entonces, podemos inferir que no está contemplado un plan de desarrollo empresarial por parte del Ilustre Municipio de Ambato enfocado a la creación de microempresas, lo que se convierte por consiguiente en una gran oportunidad para esta institución de poder generar un gran impacto positivo de carácter económico y social en la población ambateña al dotarles de herramientas para que puedan crear sus propios negocios y puedan generar fuentes de empleo para sus conciudadanos.

De la misma forma, la ejecución de un plan de desarrollo empresarial debe estar enfocado en una gestión por competencias debido a que se va a trabajar con personas que necesitan aprender los conceptos, métodos y procedimientos que un emprendedor necesita para ser exitoso en su actividad económica y social.



## ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO

### ▪ **MISIÓN**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del Cantón Ambato, mediante la prestación eficiente de servicios municipales, actuando como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo integral, con el valioso aporte de su recurso humano e involucrando a los actores sociales en la gestión municipal.

### ▪ **VISIÓN**

Será el mejor gobierno local del país; ejemplo de equidad, honestidad, trabajo y eficiencia; líder del desarrollo integral de la comunidad ambateña; pionero en la institucionalización de valores; y, generador de condiciones para elevar la competitividad.

### ▪ **VALORES INSTITUCIONALES**

- Honestidad
- Responsabilidad social
- Justicia y equidad
- Respeto
- Creatividad
- Protección al medio ambiente
- Coordinación y comunicación efectivas
- Desarrollo humano
- Efectividad, eficiencia y eficacia
- Trabajo en equipo

- Sustentabilidad y sostenibilidad
- Participación comunitaria

▪ **FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

- Cordialidad en la atención al usuario.
- Agilidad en los trámites.
- Asesoría y orientación oportunas.
- Tecnología moderna.
- Gestión transparente.
- Calidad del recurso humano.
- Infraestructura adecuada.
- Participación ciudadana.
- Capacidad de innovación.
- Capacidad para identificar y atender las demandas de los actores sociales.

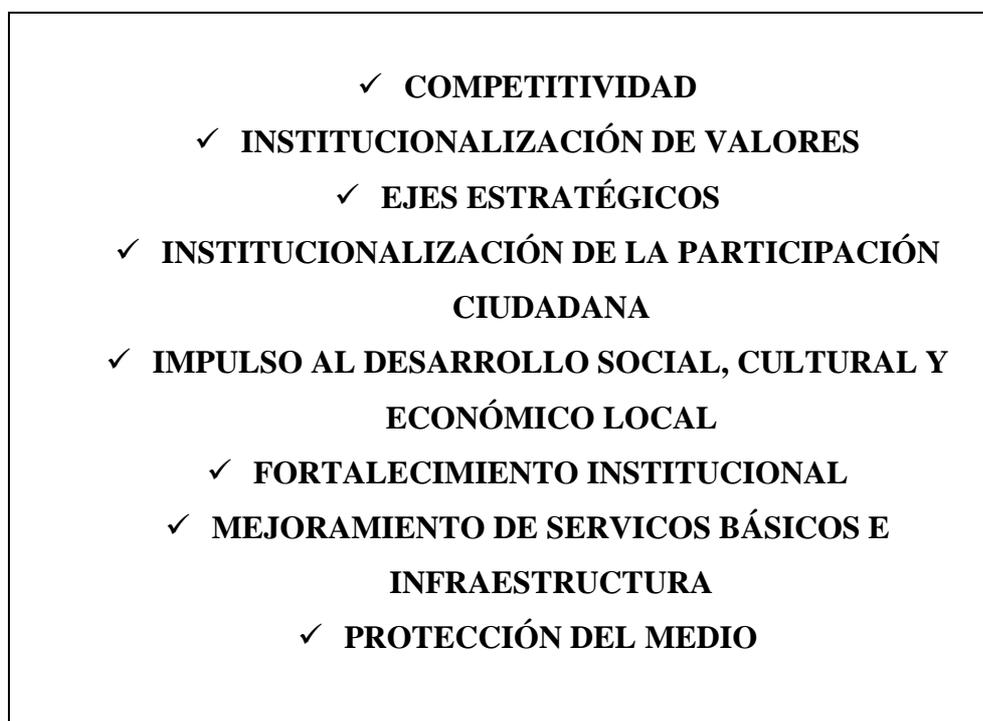
▪ **PROPUESTAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO**

- Recuperar la noción de puntualidad en todos los ámbitos (LA HORA AMBATEÑA).
- Involucrar a la Sociedad Civil en la Toma de Decisiones.
- Transparentar el manejo de los dineros y bienes públicos en función del beneficio colectivo.
- Democratizar la Contratación de la Obra Pública.
- Brindar mayor accesibilidad a la Información.
- Formular el Plan de Mejoramiento Institucional.
- Rendir Cuentas de las acciones llevadas a cabo.

▪ **LINEAS MAESTRAS DIRECTRICES**

**GRÁFICO: 19**

**LÍNEAS MAESTRAS DIRECTRICES DEL I. MUNICIPIO DE AMBATO**



Fuente: [www.ambato.gov.ec/](http://www.ambato.gov.ec/)

Elaboración: Propia

▪ **AVANCES Y RESULTADOS**

- Asamblea Pública del Presupuesto Participativo.
- Sorteo Público de Obras.
- Consejos Cantonales de Salud, Turismo, Niñez y Juventud, Comisión de la Mujer y la Familia.
- Comité de Gestión Ambiental.
- Seguridad Ciudadana.
- Veeduría Social: Comités Corporativos de Adquisiciones y Contrataciones; Fiscalización comunitaria de obras.
- Convenios de Asistencia y Cooperación con entes productivos y Gremios Profesionales.
- Rendición Semestral de Cuentas a la Comunidad.

- Recuperación del Principio de Pertenencia de la Ciudad.
- Pago oportuno de Tributos.
- Confianza renovada en las autoridades.
- Reducción de Carga Burocrática.
- Involucramiento externo en la gestión: Proyectos de Inversión Empresarial Estratégica.
- Mayor inversión en Obra Pública y reducción del Gasto Corriente.
- Honestidad, Transparencia y Equidad en el manejo de bienes y recursos.
- Gestión Planificada y concertada.

#### ▪ **PROCESO DE MODERNIZACION**

Tiene como objetivo general el fortalecer la capacidad de gestión de la Municipalidad de Ambato para ofrecer servicios de calidad a la comunidad.

Componentes del programa

##### 1. PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo: Disponer de un plan de largo plazo que describa la misión, visión de futuro, valores, objetivos y estrategias del Municipio de Ambato para los próximos años.

Principales productos:

- Plan estratégico
- Alternativas de desconcentración de servicios
- Estrategias para mejorar el liderazgo institucional
- Guías para la elaboración de planes operativos

##### 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Objetivo: Racionalizar los procesos institucionales para agilizar trámites y contar con una estructura orgánica adecuada.

Principales productos:

- Manual de Procesos
- Organigrama estructural
- Proyecto de reglamento orgánico

### 3. AUTOMATIZACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Objetivo: Dotar al Municipio de la tecnología adecuada para mejorar y agilizar su capacidad de gestión.

Principales productos.

- Plan estratégico informático
- Inventario y evaluación de hardware y software actual
- Requerimientos sugeridos de software, hardware y licencias
- Determinación de aplicaciones a desarrollar o adquirir

### 4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Dotar a la Municipalidad de Ambato de un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos para racionalizar, transparentar y tecnificar la administración de los Recursos Humanos.

Principales productos:

- Sistema automatizado de gestión de recursos humanos por competencias.
- Funcionarios capacitados en la operación del sistema automatizado
- Manuales de los diferentes subsistemas de Personal
- Normar para la administración técnica del régimen salarial
- Proyecto de Reglamento Interno

### 5. SISTEMA DE INFORMACION CIUDADANA

Objetivo: Diseñar e implementar un sistema de "información ciudadana" para generar procesos de vigilancia y control ciudadano a las gestión municipal.

Además implementar un plan de comunicación para mantener informada a la ciudadanía de progresos del programa de modernización.

Beneficios para la comunidad:

- Desarrollo integral participativo.
- Mejoramiento en la calidad de la atención a los usuarios
- Agilidad en los trámites
- Identificación de las demandas sentidas de la comunidad para atenderlas de acuerdo a su prioridad
- Transparencia de la gestión municipal
- Institucionalización de la participación ciudadana

Factores claves de éxito

- Apoyo del nivel directivo y de la alta administración
- Participación e involucramiento de actores externos e internos
- Capacitación para el desarrollo del talento
- Comunicación
- Liderazgo efectivo
- Proceso libre de injerencia política ([www.ambato.gob.ec](http://www.ambato.gob.ec))

## **6.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Siempre es importante conocer el background de toda propuesta y en este caso sería de mucha relevancia obtener información económica y social de la ciudad de Ambato al ser ésta la ciudad donde se piensa ejecutar este proyecto, lamentablemente no existe información actualizada que revele un análisis completo basado en indicadores de sobre cómo está la ciudad de Ambato en estos momentos. Sin embargo, se ha estimado conveniente hacer este análisis de forma general al país y para conocer el desempeño del Ecuador durante el 2010 se ha visto importante estudiar 10 indicadores que resuman de forma clara y precisa el trabajo de todos los ecuatorianos en temas relacionados con la tesis,

como es el Plan de Desarrollo Empresarial. Finalmente, hay que acotar que toda la información que se va a presentar está tomada de la revista líderes.

#### 6.2.1. INDICADORES ECONÓMICOS DEL ECUADOR 2010

Toda la información que se va a presentar a continuación fue tomada de la revista líderes con fecha del lunes 3 de enero de 2011. La evaluación preliminar de los principales indicadores de la economía ecuatoriana advierten que el año anterior fue estable, en la medida que se mantuvo el crecimiento y mejoraron otros datos como los depósitos en la banca privada o la recaudación de impuestos. Sin embargo, el déficit en la balanza comercial (USD 1 213 millones entre enero y octubre del 2010), las necesidades de financiamiento para el Presupuesto del 2011 (USD 5 300 millones), una mínima reducción de la pobreza (bajó del 42,7 al 42,2%) y el estancamiento en la generación de empleo son, entre otros, temas que confirman que aún hay tareas pendientes para este año.

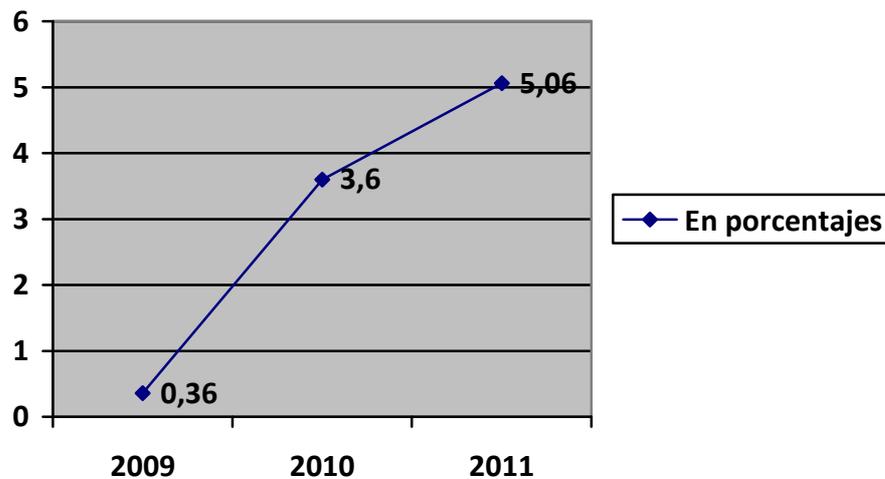
Desde la perspectiva empresarial, el 2011 es un año de retos importantes para el gobierno ecuatoriano debido a que debe promover importantes incrementos salariales sin afectar el sector productivo, debe fortalecer las inversiones extranjeras a través de un marco legal que brinde confianza y seguridad, debe incentivar las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales por medio de un fácil acceso al crédito, y finalmente debe generar nuevas fuentes de empleo a través de una fuerte política económica que incentive el emprendimiento como medio de crecimiento económico y social en una población. De aquí crece en importancia un plan de desarrollo empresarial que promulgue la creación de pequeñas microempresas que sean sostenibles y sustentables para mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos.

## 1. PRODUCTO INTERNO BRUTO

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) calcula que la economía ecuatoriana creció en el 2010 en 2,5%. Sin embargo, las autoridades del Gobierno tienen una previsión distinta: “Ecuador cerrará 2010 con un crecimiento del Producto Interno Bruto del 3,6%”, informó el presidente del Directorio del Banco Central, Diego Borja.

Ese argumento se sustenta en la inversión pública y en la estabilidad del precio del petróleo. El Régimen confía que en el 2011 Ecuador crecerá en el 5,06%. En el 2009 el PIB creció a un ritmo del 0,36%.

**GRÁFICO: 20**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

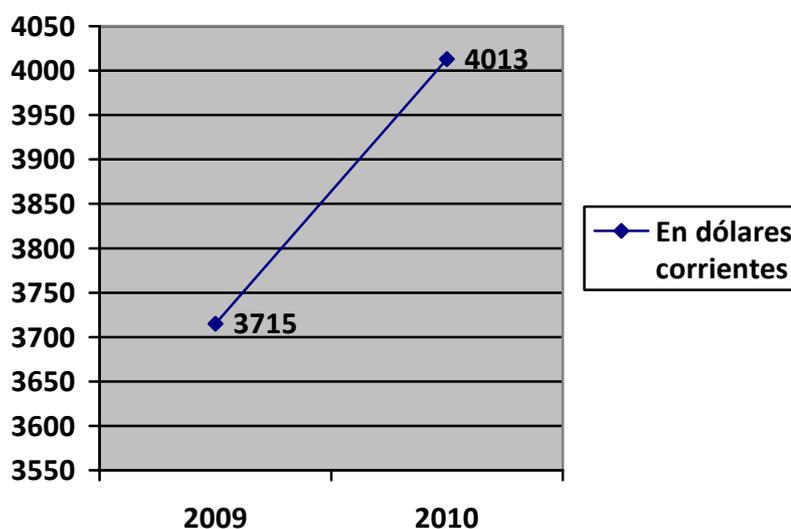
De acuerdo a los últimos eventos suscitados entre el Presidente Rafael Correa y la Embajadora Americana Heather Hodges se prevé que el PIB va a bajar para el 2011 debido a que no se logró firmar el ATPDEA con EEUU, lo que generaría un impacto negativo en la producción interna del Ecuador.

## 2. PIB PER CÁPITA

El PIB per cápita es la relación entre el Producto Interno Bruto y el número de habitantes de un país. En el caso del Ecuador, el Banco Central publica esas cifras en precios constantes y corrientes (gráfico). “Ese indicador ha mejorado muy poquito, si se toma en cuenta los precios constantes, y eso refleja que el crecimiento de la economía ha sido muy moderado”, explica el analista Luis Luna Osorio.

La situación per cápita del país ‘preocupa’, porque si se compara con los vecinos Perú y Colombia, allá crecen en el 8 y el 6%, respectivamente, añade Luna.

**GRÁFICO: 21**  
**PIB PER CÁPITA**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

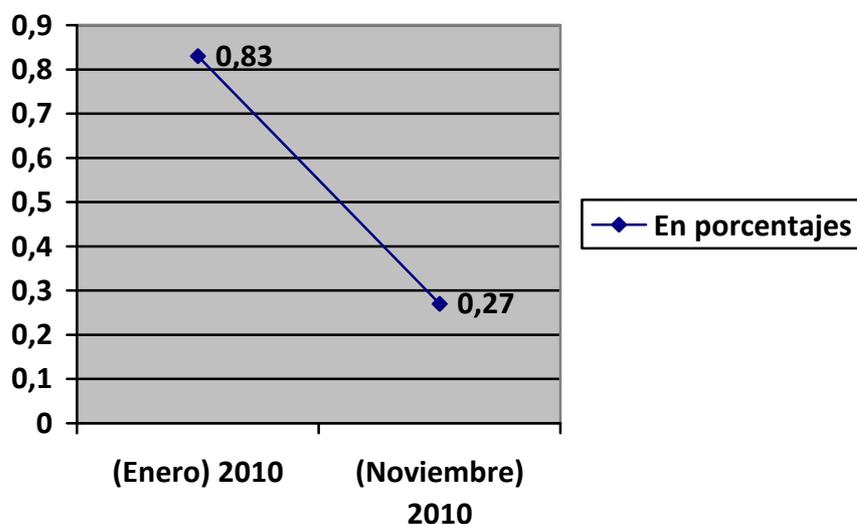
De la misma forma, hay claros indicios que el PIB per cápita va a disminuir debido a los impasses con EEUU. Sin embargo, el gobierno ecuatoriano está analizando tomar algunas medidas a favor de los exportadores para paliar dichos efectos.

### 3. INFLACIÓN

El analista económico Walter Spurrier comenta que el comportamiento de la inflación se manejó de acuerdo a diversos escenarios. Dice que en los primeros meses, las restricciones a las importaciones encarecieron los bienes importados empujando los precios, al alza. No obstante, con el desmantelamiento de las salvaguardias, en agosto, se eliminó este efecto.

Otro aspecto importante fue el referente a los precios de alimentos. “El año pasado, hubo una tendencia al alza. En el 2010, se recuperó la producción agrícola, aumentando la oferta y regulando los precios”.

**GRÁFICO: 22**  
**INFLACIÓN**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

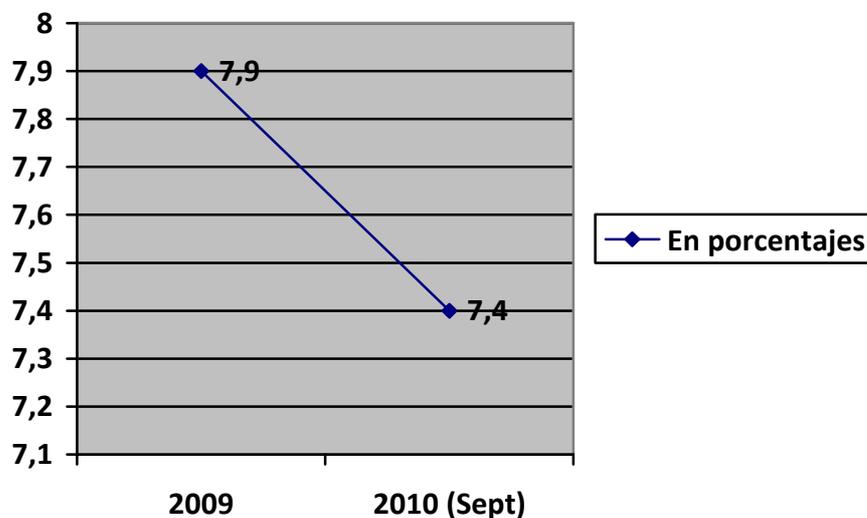
Para el 2011, se presume que la inflación se va a mantener de forma muy parecida al año 2010 sin mayores alteraciones por cuanto las condiciones de mercado en cuanto a demanda y oferta están constantes.

#### 4. DESEMPLEO

La caída del desempleo en el 2010 generó dudas. Para Richard Martínez, director técnico de la Cámara de Industrias y Producción, la reducción en el desempleo no se da por un aumento de fuentes de trabajo, si no que se debe a una menor cantidad de personas que ingresan a la Población Económicamente Activa. Añade que frente a diciembre del 2009 existe un menor ingreso de personas a la masa laboral.

Eugenio Fernández de Córdova, experto en temas laborales, duda de las cifras del INEC. “Los datos no se obtienen de forma técnica”, asegura este analista.

**GRÁFICO: 23**  
**DESEMPLEO**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

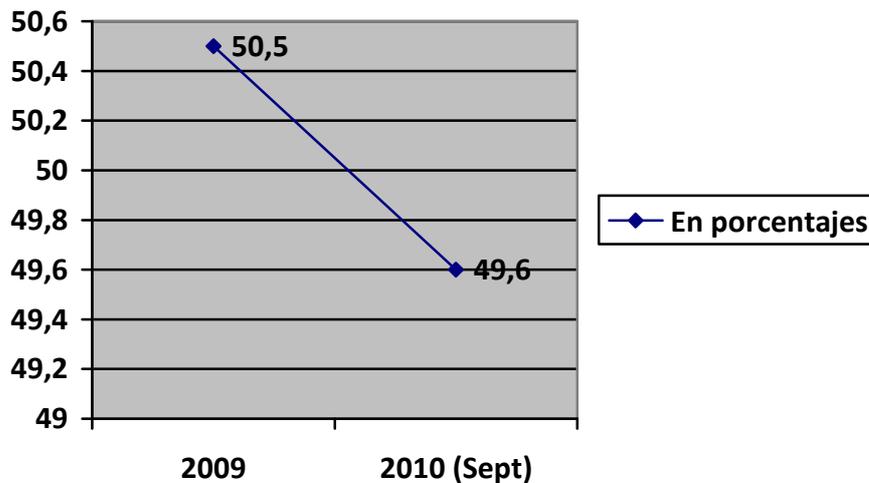
El indicador de desempleo puede verse afectado considerablemente para el 2011 debido al tema del ATPDEA por cuanto se especula que alrededor de 5000 fuentes de empleo se verían afectadas en caso de no renovarse el acuerdo.

## 5. SUBEMPLEO

El subempleo tuvo una variación mínima. No obstante, según Richard Martínez, de la Cámara de Industrias y Producción, persiste un problema estructural en el mercado laboral, porque el número de subempleados (2 236 000 personas) supera a los ocupados plenos (1 891 000 empleados).

Para Eugenio Fernández de Córdova, experto en derecho laboral, basta ver el alto número de avisos de empleo en los diarios para darse cuenta del problema. La mayor reducción del subempleo se nota en empleados privados, jornaleros y empleadas domésticas.

**GRÁFICO: 24**  
**SUBEMPLEO**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

La variación del subempleo entre el 2009 y el 2010 no sufrió variaciones muy grandes. No obstante, al tratarse Ambato de ser una ciudad altamente comercial por su condición geográfica se verían afectadas las personas que se dedican al comercio informal por las exigencias cada vez más fuertes por parte de la Inspectoría de Trabajo y el Servicio de Rentas Internas, lo que incrementaría ligeramente el subempleo.

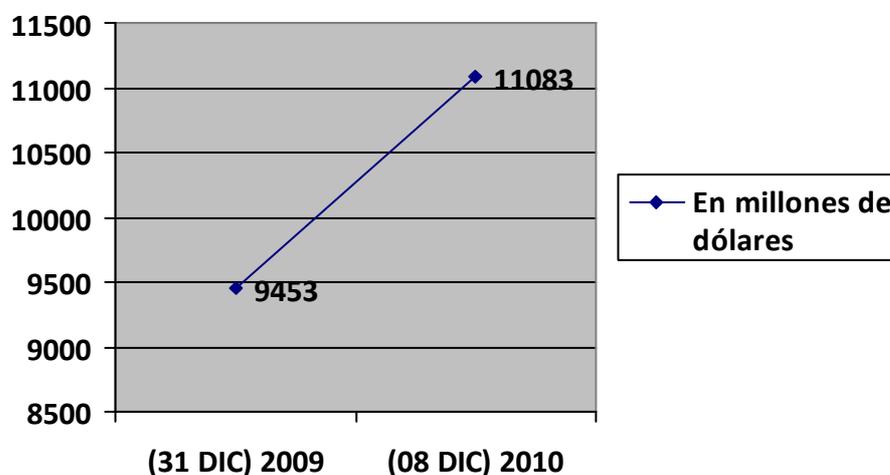
## 6. CRÉDITOS EN LA BANCA PRIVADA

La cartera crediticia se expandió en un 20% en el 2010. Mientras que el 73% del fondeo captado por la banca se destinó a operaciones de crédito.

Para Hermel Flores, presidente de la Cámara de la Construcción de Quito, el año pasado hubo una recuperación en el sector vivienda; en parte por la inyección de recursos a través de la concesión de créditos otorgados por el IESS y el sector financiero privado.

El representante de los bancos privados César Robalino añade que “la banca cumple su función de prestar al sector productivo y financiar el desarrollo”.

**GRÁFICO: 25**  
**CRÉDITOS EN LA BANCA PRIVADA**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

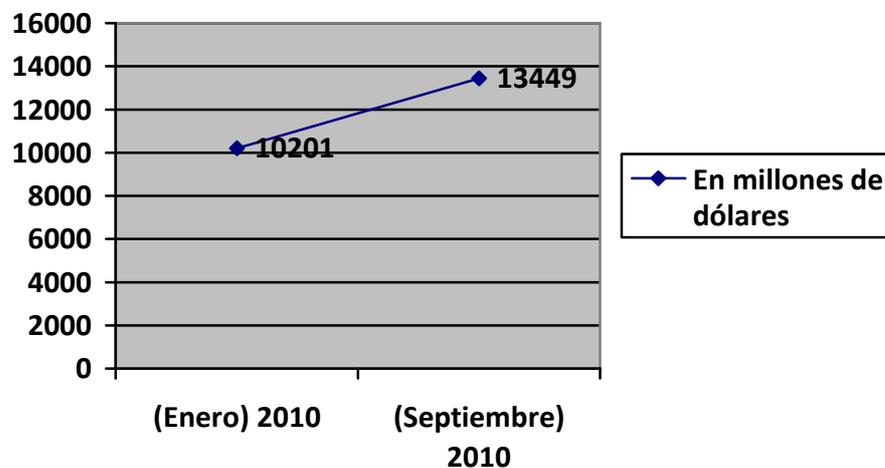
El indicador de créditos en la banca privada sigue en aumento, se espera que para el 2011 crezca el mismo, debido a una visible estabilidad económica que ha permitido que los créditos se sigan dando en especial para el sector de la construcción.

## 7. DEUDA PÚBLICA TOTAL (INTERNA Y EXTERNA)

El Gobierno arrancó el año con un déficit de cerca de USD 4 000 millones. Por esto, buscó financiamiento externo, uno de los motivos del aumento de la deuda pública”. Esta es la opinión del analista económico Carlos Morlás.

Para Morlás, hay que reconocer que parte del endeudamiento sirvió para mantener las obras de infraestructura del Régimen. No obstante, sostiene que se agotan las fuentes de financiamiento externo. Cita el caso de China y considera que no hubo una sinergia adecuada con las inversiones de la empresa privada.

**GRÁFICO: 26**  
**DEUDA PÚBLICA TOTAL**  
**(INTERNA Y EXTERNA)**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

Al parecer la deuda pública total va en aumento debido al incremento en el gasto corriente. Además, se está hablando de subir los impuestos al cigarrillo, bebidas alcohólicas y autos de lujo para cubrir un déficit de 400 millones de dólares existentes en el área de salud.

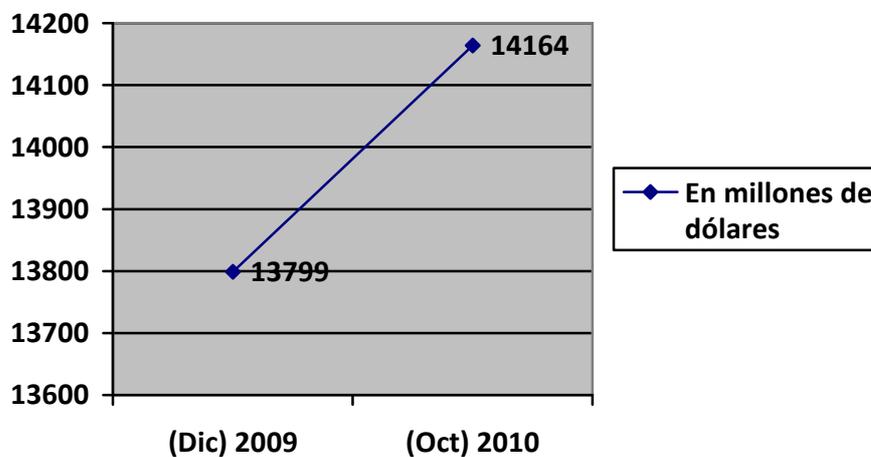
## 8. EXPORTACIONES TOTALES

El alto precio del petróleo es uno de los factores para el incremento de las exportaciones del 2,6%, entre enero y octubre del 2010, frente al 2009.

Edwin Vásquez, consultor de Comercio Exterior, explica que el 2010, el crudo ecuatoriano subió su precio y se ubicó en un promedio de USD 70 por barril.

Esto ha provocado la recuperación de los mercados internacionales después de la crisis (2008-2009). “La gente compra un poco más. Especialmente demanda los productos como el banano, flores, atún, etc. Eso, acumulado, hace que las exportaciones sean mayores”.

**GRÁFICO: 27**  
**EXPORTACIONES TOTALES**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

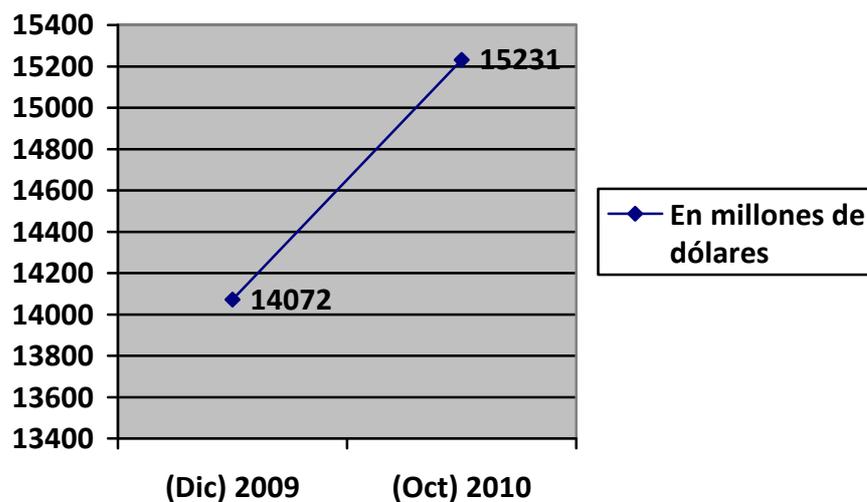
**Elaboración:** Propia

Puede existir un freno en el avance de las exportaciones por el tema del ATPDEA para el 2011, aun cuando el precio del petróleo se mantenga o suba. Al momento, se manifiesta que los sectores que van a ser más perjudicados por la no renovación del acuerdo son: flores, mango y piña.

## 9. IMPORTACIONES TOTALES

Entre enero y octubre del 2010, las importaciones crecieron un 8,2%, frente al 2009. Para Felipe Ribadeneira, director ejecutivo de la Federación Ecuatoriana de Exportadores, eso se produce por el aumento de los precios del crudo. Él destaca que con los precios altos “hay un efecto doble”, porque el consumo de sus derivados también tiende a crecer. “Esto provoca una balanza comercial negativa y hay que exportar más”, afirma. Desde el 2011 se aplicará un alza en aranceles del 35 al 40%, a la importación de automóviles de hasta 2 500 centímetros cúbicos.

**GRÁFICO: 28**  
**IMPORTACIONES TOTALES**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

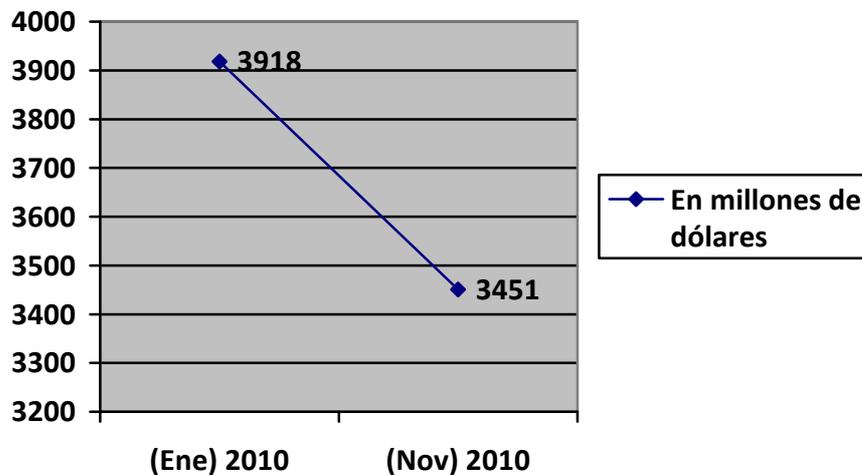
En lo referente a las importaciones, las mismas pueden sufrir una variación hacia la baja, todo va a depender de cómo el gobierno nacional trabaje para formalizar acuerdos bilaterales con otras naciones y firme tratados de libre comercio con otros países del mundo, beneficiando al Ecuador con el tema de aranceles.

## 10. RESERVAS INTERNACIONALES

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad es un indicador volátil, porque se genera a partir de los excedentes de las exportaciones del país y sirve para afrontar circunstancias extremas de la economía, explica Andrés Ugalde, profesor de Economía de la Universidad del Pacífico.

Este año, explica, el movimiento comercial internacional aún ha sido débil como efecto de la crisis del 2009. Además, el Gobierno ha extendido su gasto fiscal (en obras públicas e inversiones) y eso genera menos excedentes para acumular un ahorro del país.

**GRÁFICO: 29**  
**RESERVAS INTERNACIONALES**



**Fuente:** Revista Líderes Enero, 2011

**Elaboración:** Propia

Se visualiza que para el 2011 se va a mantener la disminución de las reservas internacionales por cuanto hay una severa reducción de las inversiones extranjeras en el país en los últimos tres años, así como un fuerte incremento en el gasto corriente, lo que nos hace pensar que el gobierno nacional puede hacer uso de estos dineros de ser el caso frente a alguna eventualidad en el país.

### **6.3.- JUSTIFICACIÓN**

La creación de una agencia de desarrollo empresarial debe ser una entidad de carácter público privada sin fines de lucro y orientada a promover la creación de empresas en la ciudad de Ambato. De la misma forma, esta agencia debe ser autónoma, autosostenible y autosustentable con el fin de impulsar el desarrollo económico y social de la ciudad a través de la generación de nuevas fuentes de empleo. En otras palabras esta agencia estará dedicada a brindar asesoría técnica para la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo empresarial, a los que tanto personas naturales como instituciones públicas y privadas tendrán acceso.

### **6.4.- OBJETIVOS**

#### 6.4.1. MISIÓN

Su accionar está orientado a estimular nuevos emprendimientos basados en tecnologías innovadoras y diversificadoras de la actividad productiva, a través de herramientas, recursos, relaciones necesarias, asesoramiento y transferencia de tecnología.

En este marco, la Incubadora de Empresas busca afianzar a los nuevos emprendimientos como nuevas empresas que provean empleo al tejido social y una variada oferta de servicios y/o productos de excelente calidad.

#### 6.4.2. VISIÓN

Constituir a la ciudad de Ambato en un ente productivo y eficiente para promover la riqueza y empleo entre sus habitantes a través de la creación de una cultura emprendedora en el cantón con el fin de despertar en su gente su espíritu emprendedor.

#### 6.4.3. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Plan de Desarrollo Empresarial en mención auspiciado por el Ilustre Municipio de Ambato que propone la creación de una agencia de emprendimiento sin fines de lucro que promueva la creación de microempresas en la ciudad de Ambato.

#### 6.4.4. ALCANCE

Esta agencia serviría a todos los habitantes de la ciudad de Ambato ya que se constituirá en un centro impulsor de desarrollo empresarial para el cantón, a través del apoyo a la generación y consolidación de empresas innovadoras con vocación de competir en el mercado nacional e internacional.

### **6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Con el objetivo de aportar al fortalecimiento de una ciudad competitiva, a través de la diversificación de la base productiva local, la promoción de la actividad económica y el fortalecimiento de los agentes económicos y sociales, el Ilustre Municipio de Ambato tiene la gran responsabilidad de, impulsar la creación de una agencia de desarrollo empresarial, buscando apoyar el desarrollo de nuevos emprendimientos innovadores.

### **6.6.- FUNDAMENTACIÓN**

Una agencia de desarrollo empresarial es una organización con un alto posicionamiento en la elaboración y direccionamiento de planes de negocios con el objetivo de crear y fortalecer empresas que sean sostenibles y sustentables a través de la generación de valor agregado en cada uno de sus procesos. Además, una agencia de este tipo es pionera en el desarrollo de programas y proyectos que fomenten la cultura del emprendimiento en la ciudad de Ambato tanto a nivel urbano como rural, logrando con esto un alto impacto, alcance y cobertura en el desarrollo emprendedor y empresarial de sus habitantes.

Entonces, se debe actuar como una organización que esta en constante cambio con el fin de aprender y emprender día a día, dispuesta a brindar a todos los emprendedores y aliados estratégicos un servicio eficiente, oportuno y sobretodo personalizado basado en principios de responsabilidad social.

## **6.7.- METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1. SISTEMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Una agencia de desarrollo empresarial deberá implementar una diversidad de programas, siendo el principal el sistema de Incubación en el cual, a través del seguimiento y asesoramiento profesional, la transferencia de conocimiento y tecnología, la capacitación, y el apoyo institucional y de infraestructura, las empresas logren afianzarse en el medio económico local incorporando innovación en sus procesos.

Para la operatividad del Sistema de Desarrollo Empresarial será necesario llevar a cabo:

- Un análisis de Situación Inicial para estudiar el entorno donde funcionará el Sistema.
- La contextualización del modelo a las condiciones del entorno.
- La implantación del Modelo a través de una capacitación al equipo de trabajo responsable de su operación.
- Un seguimiento y monitoreo en la puesta en marcha del Modelo.

El sistema de desarrollo empresarial tendrá los siguientes centros de servicios:

#### **6.7.1.1. Centro de Servicios para el Desarrollo Empresarial**

La idea principal es la de generar un sistema de creación y fortalecimiento empresarial a través de una metodología que permita hacer uso de las herramientas más sofisticadas para este fin.

El primer paso de este sistema es llevar a cabo un análisis de viabilidad en todas las áreas, sean estas técnica, comercial, financiera, etc. Con el objetivo de validar este sistema, es importante crear las condiciones apropiadas donde va a operar el mismo, así como definir el grado de madurez encontrado a fin de delimitar las fases del sistema.

#### Fase 1: Emprendimiento

Se trata de crear las condiciones perfectas para la creación de nuevas empresas.

#### Fase 2: Innovación

Nos va a permitir generar oportunidades de mejora de procesos en un negocio o actividad a partir de los conocimientos, capacidades y potencialidades instaladas en una empresa.

#### Fase 3: Crecimiento

Es importante multiplicar este sistema en otras ciudades y provincias del País con el fin de lograr un impacto regional que permita generar nuevos nodos empresariales entre el sector público, privado y académico con respecto a nuestras principales cadenas productivas de mayor potencial.

##### **6.7.1.1.1. Sistema de Incubación**

Es un sistema integrado que facilita el desarrollo y consolidación de las empresas a través de procesos tutoriales, de transferencia de tecnología e investigación y capacitación. Los proyectos empresariales que ingresan al sistema disponen de un ambiente propicio para su evolución contando con la asistencia, asesoramiento y acompañamiento de diversos profesionales especialistas provenientes de las instituciones socias y a través de convenios con instituciones de formación, investigación y transferencia de tecnología.

Se pretende que las empresas que participen de la Agencia de Desarrollo Empresarial sean innovadoras en un sentido amplio, ya sea produciendo bienes o servicios nuevos o introduciendo nuevos procedimientos para producir bienes o servicios ya disponibles.

La Agencia será manejada con criterios empresariales, focalizando su actividad en los emprendedores y el mercado y buscando su propia viabilidad económica, para lo cual debe ofrecer servicios en condiciones adecuadas de calidad y precio.

Además, prestará servicios a empresas situadas fuera de su espacio físico, lo que le permitirá lograr una mejor inserción en el medio, un mayor impacto, conocer mejor las necesidades de las empresas del medio, hacer prospección de futuros beneficiarios directos y generar ingresos adicionales a la agencia.

En síntesis, nuestro modelo de agencia es el de una incubadora que propenderá al desarrollo de la innovación de productos y procesos para empresas que se encuentren en la fase inicial e intermedia. Es una incubadora que priorizará a las empresas innovadoras existentes para mejorar sus capacidades de desarrollo de innovación de acuerdo a la definición vista, pero que acepta la posibilidad de la incubación de proyectos en fase inicial. Razón por la cual, se ha tomado en consideración la elaboración de un documento importante al comienzo de esta actividad como es: el formulario para la elaboración de un Plan de Negocios, donde se detalla de forma muy minuciosa todos los factores relevantes al momento de esquematizar una idea como son: el mercado, la producción, la organización, las finanzas, entre otros.

A través del Centro de servicios para el desarrollo empresarial se va a realizar toda la asesoría estratégica y operativa para pasar de la idea al proyecto y del proyecto a una empresa sólida y rentable. El primer paso es identificar a cual de las fases va dirigir su interés.

En este punto entramos con el Plan de Desarrollo Empresarial a través de un esquema de fácil asimilación y entendimiento para nuestros emprendedores.

**CUADRO: 6**  
**ESQUEMA DEL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

<b>PRE-FACTIBILIDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>EJECUCIÓN</b>
✓ Elaboración del Plan de Negocios.	✓ Estudio de mercado.	✓ Imagen corporativa.
✓ Selección de las mejores ideas.	✓ Viabilidad del Proyecto.	✓ Constitución legal de la empresa.
✓ Formación de equipos de trabajo.	✓ Financiamiento. ✓ Estructura organizativa.	✓ Gestión administrativa y de marketing.

**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Propia

#### Duración

Esta asesoría tiene una duración promedio de 3 años dependiendo de la complejidad de la idea y el trato personalizado que se brindaría al emprendedor de acuerdo a sus necesidades. Es importante mencionar que una vez que las ideas con más alto potencial empresarial sean seleccionadas, las mismas tendrán el apoyo permanente de la agencia hasta después de la puesta en marcha de la empresa creada.

#### Capacitación

Uno de los principales objetivos de una Agencia de Desarrollo Empresarial es la de llevar adelante cursos en temas relacionados con: Cadenas Agroalimentarias, Asociatividad, Búsqueda de nuevos mercados, Agricultura orgánica, etc.

## **Funciones y Estrategias**

El sistema de incubación tendrá las siguientes funciones y estrategias:

**F1:** Facilitar el surgimiento de negocios innovadores.

**E1:** Se lo puede lograr a través de la creación de redes de cooperación con entidades públicas y privadas.

**F2:** Alentar la innovación en negocios ya existentes.

**E2:** Con ayuda de normas de calidad y mejoramiento continuo.

**F3:** Estimular la creación de empresas derivadas de las universidades y unidades de investigación.

**E3:** Con créditos no reembolsables de organismos internacionales.

**F4:** Brindar apoyo en la gestión, especialmente en el desarrollo de los planes de negocios y en áreas como marketing y dirección financiera.

**E4:** A través de consultorías, capacitación y sistemas de nodos.

**F5:** Alentar la transferencia de tecnología.

**E5:** Mediante redes con las universidades, grandes empresas y organizaciones internacionales que trabajen en la misma área.

**F6:** Brindar un espacio para viabilizar el surgimiento de nuevas empresas.

**E6:** A través de módulos empresariales.

**F7:** Proporcionar o facilitar el acceso a capitales iniciales y de riesgo.

**E7:** Por medio de acuerdos y convenios con cooperativas.

**F8:** Estimular la cultura empresarial.

**E8:** Con ayuda de un plan de marketing.

**F9:** Apoyar el acceso a formación empresarial en: sistemas de comercialización, marketing y publicidad.

**E9:** A través de la creación de una base de datos.

**F10:** Acceder a redes de información nacionales e internacionales.

**E10:** Por medio de convenios de mutua cooperación.

**F11:** Informar y apoyar para el registro de marcas y patentes.

**E11:** Con capacitación otorgada por el IEPI.

**F12:** Facilitar el acceso a espacios comunes: recepción, secretaría, administración, biblioteca, salas de reuniones, aulas y auditorio.

**E12:** A través de la ayuda de un local por parte del Municipio de Ambato.

## **Servicios de la agencia**

- Servicios de Secretaria y Comunicaciones
- Servicios de Recepción y secretaria
- Recepción de llamadas, fax, visitas y correo de 8 a 20 hs.
- Servicio de Comunicaciones
- Servicio de Fax y fotocopias
- Central telefónica
- Mensajería y Cafetería
- Conexión a Internet
- Página web y uso de internet.
- Servicios de local y mantenimiento
- Características del módulo
- Áreas desde 20 mt2 a 50 mt2.
- Instalación eléctrica y red de datos.
- Línea de teléfono.
- Servicios locativos
- Sala de reuniones y de capacitación con capacidad para 50 personas estilo auditorio (con equipamiento para proyección).
- Servicio de limpieza.
- Limpieza de áreas comunes.
- Seguridad.
- Seguridad y vigilancia nocturna.
- Acceso al módulo las 24 hs. del día todos los días de la semana.
- Servicios de información y negocios
- Servicios de Información empresarial y relacionamiento externo
- Acceso informático a centros de información de negocios nacionales e internacionales.
- Asesoramiento en la búsqueda de información.
- Relacionamiento con instituciones y organismos pertinentes.
- Servicios de comercialización
- Búsqueda de negocios.

- Curso básico de comercialización.
- Rondas de Negocios.
- Mentoring
- Adjudicación a cada empresa incubada el padrinazgo de empresarios relevantes del medio que asesoren en forma mensual a las empresas del vivero.
- Servicios de Asistencia técnica y capacitación.
- Servicio de búsqueda de financiación
- Asesoramiento sobre la financiación de los proyectos empresariales.
- Asistencia en lo relativo al acceso al crédito o a capital de riesgo, tal como un fondo de garantía.
- Convenio de financiación entre el Programa Incubadora de Empresas y entidades bancarias para la obtención de financiación en condiciones preferentes.
- Capacitación empresarial
- Los empresarios incubados podrán participar de seminarios de capacitación empresarial sin costos que el programa organizará. Becas otorgadas por instituciones patrocinadoras.
- Servicios de Asesoramiento
- Servicio de Asesoramiento Contable.
- Servicio de Asesoramiento Jurídico.
- Selección de Personal.
- Asesoramiento en Marketing y Gestión Empresarial.
- Asistencia técnica desarrollo empresa
- Elaboración de plan de negocios – Modalidad Costo Compartidos. Servicios de seguimiento de empresas.
- Servicios técnicos sobre innovación en productos y transferencia de tecnología
- Asistencia técnica para diseño de productos.
- Asesoramiento en procesos y transferencia tecnológica.
- Asesoramiento en procesos de calidad.

### Modalidad Interna

Las empresas incubadas se encontrarían físicamente localizadas en el ámbito de la Incubadora y hacen uso de los servicios que la misma brinda por un máximo de tres años.

### Modalidad Externa

Las empresas están físicamente instaladas fuera de la sede de la Incubadora. El proyecto incorporado bajo esta forma puede hacer uso de los servicios comunes y acceder al equipamiento de la Incubadora mediante convenios de servicios especiales.

### **Proceso de selección**

La selección de proyectos se realiza en dos etapas:

#### 1. Preselección

Se entrega el Formulario de Ingreso, el mismo que debe ser llenado con información básica y sencilla, para realizar la preselección. En esta etapa se tomará en cuenta:

#### Innovación de Producto

- El empresario ha identificado una necesidad a satisfacer no cubierta por los productos o servicios actuales. Es decir que el nuevo producto o servicio debe realizar una función con el objetivo de satisfacer esa necesidad.
- El concepto del producto o servicio que debe satisfacer esa necesidad. El desarrollo de esa nueva idea enfocado a describir el nuevo producto o nuevo servicio: él ¿cómo será?
- Los conocimientos, los materiales y la tecnología disponible que permite hacer operativo ese concepto.

## Innovación de Proceso

- El empresario ha creado un nuevo proceso para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio o ha realizado la adaptación de un proceso ya existente a sus requerimientos. El proceso permite, por ejemplo: mejorar los costos, disminuir el impacto ambiental, mejorar la calidad del producto o servicio, etc.
- El empresario realiza la descripción del proceso y los conocimientos y materiales que permiten hacerlo operativo.

Se reconocen en el proceso de innovación cinco fases bien diferenciadas:

- La creativa, donde se tiene la visión de que existe una oportunidad de mercado para un determinado desarrollo.
- La gestación, donde se define la tecnología y el proceso que requiere el servicio o producto innovador para hacerlo potencialmente comercializable.
- La demostración, que consiste en la realización de pruebas piloto o prototipos para contribuir a la verificación de la receptividad del mercado y la estructuración de la documentación necesaria para obtener financiamiento.
- La implementación, que consiste en la introducción rentable de la innovación en el mercado.
- La sustentación, que trata de asegurar que el producto, servicio o proceso tenga la mayor vida útil posible y que mantenga los adecuados niveles de rentabilidad para repagar la inversión y generar otras innovaciones.

## 2. Selección

Los participantes cuyo proyecto resulta pre-seleccionado realizan un Curso sobre Plan de Negocios, que se va a dictar en la sede de la Agencia de Desarrollo Empresarial en forma gratuita, para acceder a la selección definitiva presentando el Plan de Negocios de su

emprendimiento. Estos son evaluados por el equipo técnico y especialistas en cada tema.

Los proyectos seleccionados ingresan al sistema de incubación accediendo a sus servicios mediante un contrato por un plazo máximo de tres años.

### **Criterios de Selección**

Para la adecuada selección de proyectos la Agencia establece los siguientes criterios:

- Viabilidad técnica del proyecto.
- Viabilidad económica del proyecto (financiera y de mercado).
- Capacidad técnica y gerencial de los emprendedores.
- Contenido tecnológico de los productos, servicios o procesos previstos a desarrollar en el proyecto.
- Grado de innovación en los productos ofrecidos al mercado.
- Potencial de interacción de los emprendimientos con la comunidad, es decir que su afectación sea positiva.
- Impacto ambiental.

### **Área de Emprendimiento**

La idea es ofrecer un lugar de encuentro privilegiado para emprendedores e instituciones de apoyo, favoreciendo la sinergia de sus actividades con el fin de mejorar las expectativas de supervivencia. El local en el cual se implantará la Agencia de Desarrollo Empresarial deberá ser de propiedad del Ilustre Municipio de Ambato y tendrá que estar ubicado en un sitio céntrico de la ciudad y de fácil acceso.

El predio en cuestión deberá tener un aceptable estado general y que sea de fácil adaptación a los objetivos del proyecto. Será importante que la superficie total del inmueble alcance los 1000 metros cuadrados con el fin de destinar cubículos en un número mínimo de 20 empresas con una

superficie promedio para cada una de estas de aproximadamente 40 metros cuadrados.

### Nodos Empresariales

Son centros integrales que ofrecen servicios empresariales, comenzando desde un emprendimiento con el fin de identificar oportunidades de negocios hasta el desarrollo y fortalecimiento de empresas ya existentes. Para la creación de estos nodos empresariales, necesitamos identificar y seleccionar instituciones que cuenten con un posicionamiento en la ciudad, que tengan solidez financiera, conocimiento y capacidad de agregar valor en áreas tecnológicas a los distintos procesos de una empresa.

## **ALIADOS ESTRATÉGICOS**

Los resultados no se consiguen con iniciativas individuales, sino más bien con la concurrencia y accionar de distintos sectores tanto públicos como privados. En este sentido, una agencia de desarrollo empresarial deberá generar vinculaciones estratégicas no solo para la consolidación de la propia institución sino también para apoyar el desarrollo de las empresas.

De acuerdo a los aliados estratégicos se puede clasificar a los mismos de la siguiente forma:

### **ALIADOS EMPRESARIALES**

Son todas las empresas públicas y privadas que tengan como fortaleza el apoyo a la estructuración en temas de desarrollo empresarial.

### **Cámaras**

Para los emprendedores, aumentar el valor agregado de sus productos y servicios. Los empresarios, por un lado, desempeñan una función vital para el desarrollo económico de un país. Se los reconoce como los agentes humanos necesarios para movilizar el capital, aumentar el valor

de los recursos naturales, elaborar los productos y servicios necesarios, crear empleo y desarrollar los medios a través de los cuales se llevan a cabo las gestiones comerciales.

**GRÁFICO: 30**  
**CÁMARAS**

		
 <b>CÁMARA DE TURISMO DE TUNGURAHUA</b>	<b>CÁMARA NACIONAL DE FABRICANTES DE CARROCERÍAS</b>	<b>CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE TUNGURAHUA</b>
	<b>CÁMARA ARTESANAL DE TUNGURAHUA</b>	

**Fuente:** Internet

**Elaboración:** Propia

### **Organizaciones Gubernamentales**

El Estado, por su parte, abandona su rol tradicional para sumarse como un actor social más, cuya misión es la de promocionar, generar y articular el desarrollo integral de la sociedad.

Las economías abiertas y los mercados dinámicos asociados a ellas, están demandando profesionales capacitados para dirigir organizaciones pequeñas y flexibles, nuevas estructuras que privilegien la eficacia, la creatividad, la capacidad de aprendizaje, la incorporación de tecnología e innovación junto con la integración de la producción, la administración y el mercado.

**GRÁFICO: 31**  
**INSTITUCIONES DEL ESTADO**



**Fuente:** Internet

**Elaboración:** Propia

**Gobiernos locales**

Un gobierno municipal comprometido con el desarrollo económico y social de la ciudad es la principal motivación para la creación de una agencia de desarrollo empresarial.

**GRÁFICO: 32**  
**GOBIERNOS LOCALES**



**Fuente:** Internet

**Elaboración:** Propia

## **ALIADOS UNIVERSITARIOS**

Son todas las instituciones de educación superior que puedan trabajar con centros de emprendimiento para que aporten en la gestión de desarrollo empresarial.

Para las Universidades significa no solo transferir el conocimiento generado en sus unidades académicas para que las empresas incorporen innovación y tecnología sino también constituir un espacio en donde las investigaciones y proyectos se concreten en empresas. Las Universidades, están ligadas a la actividad empresarial a través de la formación de profesionales. En esta formación se prioriza la capacitación y el entrenamiento para maximizar la eficacia de la empresa. En este marco, cobra vital importancia el rol de las Universidades, que permite transferir el conocimiento científico-tecnológico nuevo que produce, y que constituye el recurso primordial con el que puede intervenir válidamente en el desarrollo regional y nacional.

### **GRÁFICO: 33 UNIVERSIDADES**



**Fuente:** Internet **Elaboración:** Propia

### **6.7.1.2. Centro de Gestión de Proyectos para el Desarrollo Rural**

Buscamos generar un impacto positivo en las condiciones socio económicas de una comunidad o parroquia a través de la formulación, implantación y evaluación de proyectos sociales que generen fuentes de trabajo con el fin de mejorar sus ingresos y llegar a ser más competitivos. Esto se lo puede lograr a través de estudios de factibilidad donde se analicen las ideas del negocio, la proyección del mismo y sobretodo su impacto en dicha población.

Los ejes de esta área están vinculados con cadenas agroalimentarias, esquemas asociativos, turismo, agricultura orgánica, producción limpia, incremento del valor agregado a empresas rurales con énfasis en las organizaciones sin fines de lucro que tengan carácter cooperativo.

Además, se puede atender las necesidades de creación de empresas como ONG's, fundaciones que contemplen proyectos de cooperación nacional e internacional con fondos no reembolsables. Para esto, es importante capacitar a la gente en diferentes áreas agrícolas para que generen un alto compromiso y conciencia social para con su comunidad.

Objetivos:

- Apoyar y fortalecer los sistemas productivos agroindustriales de Ambato.
- Generar alianzas productivas de productos típicos de la región.
- Agrupar a todos los actores de una cadena productiva
- Brindar cooperación técnica a grupos de pequeños productores.
- Transferir conocimiento especializado a grupos productivos.
- Formar emprendedores en el área rural a través de temas como: producción orgánica, incremento del valor agregado de productos agropecuarios, asociatividad.

- Crear una metodología para organizar clusters agroindustriales a través de la delimitación de aéreas agrícolas y delimitación de productos agroindustriales.
- Llevar a cabo procesos de sensibilización e innovación tecnológica en las diferentes comunidades rurales.
- Elaborar procesos de reingeniería en proyectos en marcha por parte de asociaciones ya conformadas.
- Trabajar en la Identificación y formulación de proyectos para la búsqueda de cofinanciación.
- Identificar las oportunidades de fortalecimiento social y productivo de organizaciones de economía solidaria rurales.
- Gestionar recursos a través de la identificación de potenciales cofinanciadores de proyectos sociales.

#### Proceso

Es importante seguir los siguientes pasos para lograr los objetivos planteados:

- Validación del estudio de pre-inversión.
- Levantamiento factores críticos y diseño e implementación de indicadores a través de herramientas de control integrado a la gestión.
- Diseño e implementación de planes estratégicos y de negocios para organizaciones de economía solidaria y encadenamientos productivos.
- Fortalecimiento socio empresarial a través de transferencia de conocimiento y capacitación dirigida.
- Montaje e implementación de sistemas administrativos, contables y financieros.
- Giras tecnológicas.
- Consolidación de redes estratégicas de apoyo.

### **6.7.1.3. Centro de servicios para el Emprendimiento Educativo**

Como fruto de la globalización nos encontramos frente a un mundo moderno lleno de jóvenes con un gran talento innovador donde el ingenio y la creatividad harán la diferencia a la hora de crear una ventaja competitiva que los lleve al éxito empresarial. Trabajaremos bajo la modalidad de Semilleros de Emprendimiento a través de un programa de sensibilización dirigido a todos los alumnos de los colegios públicos y privados de cuarto a sexto año. Este programa será patrocinado por el Ilustre Municipio de Ambato con el objetivo de lograr en los jóvenes un desarrollo personal en temas como la creatividad, la innovación, desarrollo de tecnología, formulación de planes de negocios, toma de decisiones, manejo de conflictos, trabajo en equipo, entre otros.

#### **Fase 1: Motivación para la creación de empresas**

Es importante identificar y fortalecer las competencias de los jóvenes para generar confianza a la hora de crear su propio negocio. Esto se lo puede lograr con campamentos para jóvenes emprendedores, cuya estrategia esta dirigida a despertar en los jóvenes su vocación empresarial. Se trata de dictar charlas motivacionales para crear en ellos la necesidad de crear e inventar nuevos negocios que eviten que en el futuro tengan que depender de un sueldo fijo o de horarios pre establecidos. Luego se trabajaría en casos reales de jóvenes emprendedores que tuvieron éxito a nivel mundial.

#### **Fase 2: Materias de Emprendimiento**

Seria una materia que ayude a los estudiantes a desarrollar habilidades y competencias empresariales que les permitan generar iniciativas practicas a corto y mediano plazo. Se trataría temas como desarrollo de nueva tecnología, negociación, innovación y mejora de procesos, entre otras. Con esto lograríamos crear una cultura de emprendimiento y principalmente generar en los estudiantes su espíritu emprendedor.

### Fase 3: Simulación de Negocios

Esto se lo puede lograr con un programa de simulación de empresas bien estructurado que enfoque la creación de empresas como eje transversal.

Se trabajaría en concursos a nivel de todo el cantón de Ambato entre los diferentes colegios de la ciudad con incentivos económicos auspiciados por empresas privadas.

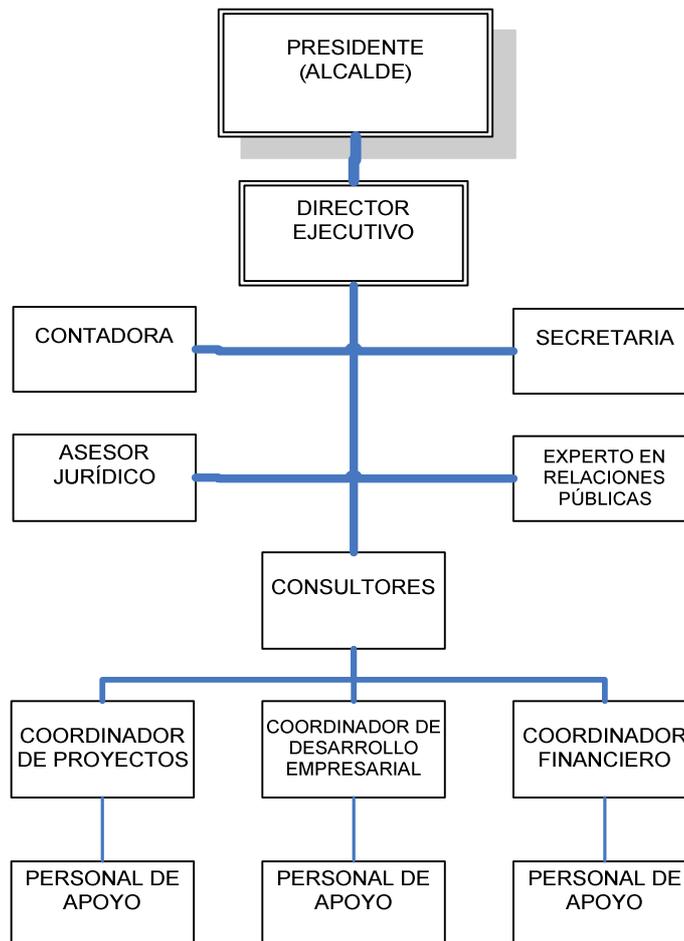
## **6.8.- ADMINISTRACIÓN**

### 6.8.1. EQUIPO DE TRABAJO

La Agencia de Desarrollo Empresarial funcionará como un Programa Específico de la Ilustre Municipalidad de Ambato, aportando ésta el local y los recursos humanos que sean necesarios para su operativa. El capital necesario para la inversión inicial será aportado por la IMA.

La gestión del Programa estará a cargo de un Comité Ejecutivo en cuyo ámbito se definirán los lineamientos generales de los planes anuales y se supervisará y evaluará la ejecución de los mismos. Dicho Comité quedaría formalmente integrado por representantes del Ilustre Municipio de Ambato y serían los responsables de la contratación de todo el personal necesario para el proyecto.

**GRÁFICO: 34**  
**ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE**  
**DESARROLLO EMPRESARIAL**



**CUADRO DE REFERENCIA**

Niveles de Jerarquía	Claves	Elaborado por:	Aprobado por:
1. Nivel Directivo-Ejecutivo	= Autoridad	Ing. Henry Saritama 30-05-2011	
2. Nivel Auxiliar o Administrativo	= Auxiliar		
3. Nivel Operativo	= Operativo		

**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Propia

6.8.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**GRÁFICO: 35**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

CRONOGRAMA		II SEMESTRE 2011					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1 S	2 S	3 S	4 S	5 S	6 S
<b>1. Presentación del Plan de Desarrollo Empresarial al Ilustre Municipio de Ambato.</b>	Mentor del Plan de Desarrollo Empresarial						
1.1. Evaluación y Viabilidad del proyecto		X					
1.2. Aceptación del Plan de Desarrollo Empresarial.		X					
<b>2. Selección de las personas encargadas de la puesta en marcha del Plan.</b>	Alcalde						
2.1. Contratación del personal.		X	X	X	X		
<b>3. Obtención de los recursos económicos para la Agencia.</b>	Comité Ejecutivo						
3.1 Presupuesto Institucional		X	X	X	X		
3.2. Recursos de Instituciones del Estado		X	X	X	X		
3.3. Recursos no reembolsables de organismos internacionales.		X	X	X	X		
<b>4. Ubicación del local para la Agencia de Desarrollo Empresarial.</b>	Comité Ejecutivo						
4.1. Búsqueda del local.				X	X		
4.2. Readecuaciones del local.				X	X		
<b>5. Compras de los equipos y enseres.</b>	Comité Ejecutivo						
						X	X

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## **6.9.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Es importante realizar un monitoreo y seguimiento de todo proyecto, en especial de uno que involucre la creación de empresas como medio para surgir de la pobreza a través de las ideas. Razón por la cual, la forma de evaluar sería con el registro del número de negocios creados en un tiempo determinado o con la cantidad de personas capacitadas por dicha institución.

### **6.9.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

La idea de crear una agencia de desarrollo empresarial obliga a trabajar bajo un modelo de evaluación por competencias que permita orientar un buen aprendizaje hacia todos los emprendedores. De la misma forma, al hablar sobre aprendizaje necesariamente debemos mencionar las actitudes, aptitudes y contenidos de los participantes, que en otras palabras es hablar del ser, el pensar, el hacer y el saber; factores importantes dentro del aprendizaje.

#### **6.9.1.1. LAS COMPETENCIAS**

Se puede entender como competencias al conjunto de capacidades, habilidades, destrezas que una persona posee y que refleja un grado de conocimiento con respecto a algo en particular. Es importante mencionar que existen distintos tipos de competencias de acuerdo a la capacidad y desempeño del individuo para interpretar, argumentar y proponer.

##### **6.9.1.1.1. Competencias básicas**

Estas competencias están relacionadas con la inteligencia lógica matemática y de lenguaje, que expresan la capacidad para razonar adecuadamente y expresarse con los demás.

##### **6.9.1.1.2. Competencias ciudadanas**

Se puede explicar estas competencias como la capacidad del individuo de formar parte de una comunidad, donde tiene que interactuar de la mejor

forma para contribuir al bienestar común de la misma. Competencias que son muy importantes debido a que uno de los objetivos de crear una agencia que promueva emprendedores es la de capacitar a todos los futuros empresarios para que sean personas de éxito en una sociedad y contribuir de esta forma al mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.

#### **6.9.1.1.3. Competencias laborales**

Estas competencias van de la mano con el objetivo principal de la agencia que es la de lograr que las personas sean el motor que impulse la actividad económica en una población a través del desarrollo de sus habilidades y destrezas que le permitan al individuo crear y mantener unidades de negocio por cuenta propia con la ayuda de la agencia de desarrollo empresarial basados en un enfoque integral hacia el ser humano.

#### **6.9.1.2. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Uno de los objetivos de la agencia es la de identificar y desarrollar todas las potencialidades de emprendimiento de las personas.

##### **6.9.1.2.1. Formación Técnica Profesional**

Tiene como fin preparar a la persona para lograr un desempeño eficaz, eficiente y efectivo en su campo laboral, dotándole de herramientas para una mejor toma de decisiones en su nueva empresa o emprendimiento.

##### **6.9.1.2.2. Formación Tecnológica**

Promueve en la persona un aprovechamiento óptimo de la tecnológica existente para lograr sus objetivos como empresario teniendo un uso correcto de los medios y procesos que le permitan innovar en el área en la que se desempeñe.

### **6.9.1.2.3. Formación Profesional**

Tiene que ver con las habilidades que una persona debe desarrollar para desempeñarse profesionalmente en un mundo que cada día es más competitivo y donde la ética personal debe estar basada en valores que permitan tener una vida social adecuada.

### **6.9.1.3. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

La evaluación es la parte final del proceso de aprendizaje a través del cual podemos identificar las competencias que las personas involucradas en los emprendimientos han logrado desarrollar con el objetivo de perfeccionar las mismas o cubrir vacíos en las cuales no lo hayan logrado. El eje transversal de la evaluación radica en determinar de forma objetiva las capacidades de las personas en escenarios reales y no de determinados conocimientos que se posea.

En el caso de una agencia de desarrollo empresarial que esta enfocada a lograr que todos los emprendimientos tengan éxito, resulta fácil evaluar las competencia laborales de una persona al comprobar los resultados ya en la práctica sobre un negocio propio en particular al conocer si es rentable o no.

#### **6.9.1.3.1. Principios de la Evaluación por Competencias**

Existen principios inherentes a la evaluación por competencias que deben ser tomados en cuenta al momento de medir resultados tales como: la transparencia que debe de ser fácil comprensión, la validez que debe estar basada en pruebas reales de competencia, la confiabilidad para tener un juicio de valor acertado y estandarizado sobre la misma evidencia, la verificabilidad que debe de demostrar la disponibilidad de la evidencia, la flexibilidad y la simplicidad para evaluar a la persona en el momento que él lo requiera y de la forma más sencilla.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alcaraz Rafael. *El Emprendedor de éxito*. Tercera Edición. McGraw-Hill. México 2006.
- Andreu, Ricart, Valor, *Estrategia y Sistemas de información*. McGraw-Hill. España. 1996.
- Bourgeois R. Herrera D. *CADIAC Cadenas y Dialogo para la Acción*. Serie Publicaciones Misceláneas. San José, Costa Rica 1996.
- Business Week. *Casos de Éxito de Emprendedores*. McGraw-Hill. México 2009.
- Castañeda Martínez, Luis. *Implementación: El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables*. México : Ediciones poder, 2005. 106p.
- Certo - Peter. *Dirección estratégica*. McGraw - Hill. México. 1997.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill. México. 2000.
- Eric S. Siegel. *El plan empresarial: la guía de ernst & young*. Madrid: Díaz de santos, 1994. 171p.
- Finch, Brian. *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Barcelona: Gedisa, 2002. 174p.
- Herrera L., Medina A., Naranjo G.. *Tutoría de la Investigación Científica*. Diemerino Editores. Quito, Ecuador 2004.
- Ibáñez C. Troncoso J. *Algunas Teorías e instrumentos para el Análisis de la Competitividad*. Cuaderno Técnico N° 16. San José, Costa Rica: IICA 2000.
- Jaramillo, José Carlos. *"Dirección Estratégica"*. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 1992
- Kotler Philip. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamérica. México 2000.
- Lambin Jean jacques. *Marketing Estrategico*. McGraw- Hill Madrid 1997.
- Maitland, Iain. *Planes eficaces de negocios en una semana*. México: Panorama, 1998. 93p.

- O'hara, Patrick D. *El plan empresarial integral: cómo prepararlo, redactarlo y revisarlo*. Madrid: Deusto, 1992. 377p.
- Pérez Soto, José Manuel. *Business plan: más allá del presupuesto*. Barcelona: gestión y planificación integral, 1994. 138p.
- Porter Michael. *Estrategia Competitiva*. Harvard Business School Press. 1980.
- Ricart, Gallo, Fraguas. *Diseño de Organizaciones*. Canon Editorial. Barcelona. 1997.
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica. Barcelona. 1996.
- Serna, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- Spendolini, Michael. *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.
- Steiner George. *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. México. 1994.
- Stutely, Richard. *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice-hall hispanoamericana, 2000. 304p.

## **INTERNET**

- <http://www.gerencie.com>
- <http://www.cream.com>
- <http://www.incubadora.com>
- <http://www.conceptos.com>
- <http://www.proyectos.com>
- <http://www.conquito.org.ec>
- <http://www.revistalideres.ec>
- <http://www.ambato.gob.ec>

## **ANEXOS**

**ANEXO: 1**  
**ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL  
ILUSTRE MUNICIPIO  
DE AMBATO CON EL FIN DE PROMOVER LA CREACIÓN DE  
MICROEMPRESAS EN LA  
CIUDAD DE AMBATO”**

**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** Determinar la afectación positiva o negativa por parte de instituciones públicas o privadas hacia los microempresarios al momento de empezar sus negocios.

**CÁMARA:** \_\_\_\_\_

1. Señale el área en la cual tiene su negocio:

a. Industria	( )	d. Artesanal	( )
b. Comercio	( )	e. Turismo	( )
c. Servicios	( )	f. Otra	( )
  
2. ¿Qué tipo de enfoque tuvo su negocio al momento de iniciarlo?

a. Empresarial	( )
b. Familiar	( )
c. Social	( )
  
3. Antes de iniciar su negocio, usted....

a. Desarrolló un plan de negocios	( )
b. Planificó la constitución legal de la empresa	( )
c. Improvisó de acuerdo a las circunstancias	( )
d. Evaluó si la idea era viable	( )
e. Simplemente comenzó y se fue organizando con el tiempo	( )

4. Usted recibió ayuda para comenzar su negocio por parte de:
- a. Una institución gubernamental ( )
  - b. Una institución privada ( )
  - c. Una fundación u ONGs ( )
  - d. Familiares o amigos ( )
  - e. No recibió ninguna ayuda ( )
  - f. Otra (especifique): .....
5. ¿Qué tipo de ayuda recibió de las entidades mencionadas?
- a. Financiamiento para el proyecto ( )
  - b. Asesoría para el diseño del proyecto ( )
  - c. Capacitación para la constitución de la empresa ( )
  - d. Otra (especifique): ..... ( )
6. En su opinión: ¿Cuál aspecto considera usted sería el más importante al momento de empezar un negocio?
- a. Créditos accesibles y a un interés bajo ( )
  - b. Asesoría para la creación de microempresas ( )
  - c. Capacitación en temas empresariales ( )
  - d. Otra (especifique): ..... ( )
7. ¿Qué tipo de servicios le gustaría recibir de parte de una agencia de desarrollo empresarial?
- a. Asesoría y asistencia técnica ( )
  - b. Acceso a créditos productivos ( )
  - c. Bolsa de empleo ( )
  - d. Capacitación permanente ( )
  - e. Instalaciones propicias para desarrollar el emprendimiento ( )
  - f. Observatorio económico de la ciudad ( )
  - g. Todas las anteriores ( )
8. ¿Cree que un plan de desarrollo empresarial impulsado por el Ilustre Municipio de Ambato ayudaría a crear microempresas en esta ciudad?
- a. SI ( )
  - b. NO ( )
9. ¿Estaría dispuesto a trabajar con una agencia de emprendimiento?
- a. SI ( )
  - b. NO ( )
- Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 11.
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a los servicios de esta agencia?
- a. De 5 a 20 dólares mensuales ( )
  - b. De 20 a 40 dólares mensuales ( )
  - c. De 40 a 60 dólares mensuales ( )
  - d. De 60 a 80 dólares mensuales ( )
  - e. Nada ( )
11. ¿Cuáles piensa que son los factores de éxito más importantes en nuestro medio?
- a. Conocer el mercado ( )
  - b. Trabajar muy duro ( )
  - f. Tener confianza en uno mismo ( )
  - g. Conocer de finanzas ( )

- c. Ser bueno en lo que se hace ( )
- d. Tener contactos ( )
- e. Buscar oportunidades ( )
- h. Tener suerte ( )
- i. Contar con el capital necesario ( )

12. ¿Cuál de las siguientes características debe tener un emprendedor?

- a. Honestidad ( )
- b. Responsabilidad ( )
- c. Liderazgo ( )
- d. Autoconfianza ( )
- e. Creatividad ( )
- f. Negociación ( )
- g. Capacidad para asumir riesgos ( )
- h. Tenacidad ( )

13. ¿De qué forma estaría usted dispuesto a colaborar con una agencia de emprendimiento?

- a. Con charlas de experiencias personales ( )
- b. Motivando a la gente a que forme parte de la agencia ( )
- c. Con auspicios para eventos de capacitación ( )
- d. Accediendo a los servicios de la agencia y pagando por ellos ( )

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## **ANEXO: 2**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

#### **1. Naturaleza del proyecto**

1.1. Definición del producto o servicio

---

1.2. Justificación de la empresa

---

1.3. Nombre de la empresa

---

1.4. Objeto social de la empresa

---

1.5. Tamaño de la empresa

---

1.6. Direccionamiento Estratégico de la empresa

---

1.7. Objetivos

---

1.8. Ventaja competitiva

---

1.9. Productos y/o servicios de la empresa:

---

1.10. Personal

---

#### **2. Mercado**

2.1. Objetivos

---

2.2. Investigación de mercado

---

2.3. Tamaño del mercado

---

2.4. Demanda potencial

---

2.5. Participación de la competencia en el mercado

---

2.6. Distribución y puntos de venta

---

2.7. Promoción del producto o servicio

---

2.8. Publicidad

---

2.9. Presentación del producto

---

2.10. Políticas y fijación de precios

---

2.11. Plan de introducción al mercado

---

2.12. Riesgos y Oportunidades del mercado

---

2.13. Sistema y Plan de ventas

---

### **3. Producción**

3.1. Objetivos del área de producción

---

3.2. Especificaciones del producto

---

3.3. Descripción del proceso de producción

---

3.4. Diagrama de flujo del proceso

---

3.5. Características de la tecnología

---

3.6. Equipo e instalaciones

---

3.7. Materia prima

---

3.8. Capacidad instalada

---

3.9. Manejo de inventarios

---

3.10. Ubicación de la empresa

---

3.11. Diseño y distribución de planta y oficinas

---

3.12. Mano de obra requerida

---

3.13. Procedimiento de mejora continua

---

3.14. Programa de producción

---

#### **4. Organización**

4.1. Objetivos del área de organización

---

4.2. Estructura organizacional

---

4.3. Selección de Personal

---

4.4. Administración de sueldos y salarios

---

4.5. Evaluación del desempeño

---

4.6. Relaciones de trabajo

---

4.7. Marco legal de la organización

---

**5. Finanzas**

5.1. Sistema contable de la empresa

---

5.2. Flujo de efectivo

---

5.3. Balance General

---

5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones

---

5.5. Sistema de financiamiento

---

**6. Plan de Trabajo**

---

**7. Resumen Ejecutivo**

---

**8. Anexos del Plan de Negocios**

---

**9. Presentación de Planes de Negocio**

---