



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Implementación de un plan integral de capacitación para el manejo eficiente de las microempresas en la ciudad de Machala.

AUTORES:

Ing. José Luis Herrera Vásquez

Ing. Andrés Marcelo Pacheco Molina

DIRECTOR DE TESIS:

Econ. Luis Felipe Centeno Rodríguez, MBA

AGOSTO DE 2012

GUAYAQUIL – ECUADOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Ante las Autoridades de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil declaramos que el contenido de esta Tesis de Grado cuyo tema es “Implementación de un plan integral de capacitación para el manejo eficiente de las microempresas en la ciudad de Machala”, previa a la obtención del Título de Magister en Administración y Dirección de Empresas, es original, de nuestra autoría y total responsabilidad.

Atentamente,

Ing. José Luis Herrera Vásquez
CC # 0702918368

Ing. Andrés Marcelo Pacheco Molina
CC # 0700945181

DEDICATORIA

A Dios que guía mi camino,

A mi Madre autora de mi ser, mi ejemplo de vida.

A mi adorada esposa, mi complemento, mi apoyo, mi amiga incondicional

A mi hija Mayi Mayté razón y luz de mi camino

José Luis

A Dios y la Virgen de Guadalupe, protectores supremos

A mi padre Andrés, guía permanente aunque ausente

A mi madre Olga, por su extremo apoyo y sacrificio

A mi compañera sentimental Geannela, parte de mi vida

A mi hijo Andrés Emir, extensión de mi ser

Andrés

AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros agradecimientos a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**, a la **ESCUELA DE POSTGRADOS**, a los distinguidos miembros del H. Consejo Directivo, sus autoridades y profesores que colaboraron con sus nobles conocimientos y gestiones para la culminación de nuestros estudios de Cuarto Nivel

De manera muy especial al **ECON. LUIS FELIPE CENTENO RODRIGUEZ, MBA** director de tesis, por su dedicación, trabajo y orientación en el desarrollo de la elaboración de este proyecto, siendo su acertada dirección la que ha permitido culminar exitosamente la investigación propuesta.

LOS AUTORES

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carátula	I
Declaración Expresa	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice General	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Síntomas	2
1.1.2. Causas	2
1.1.3. Pronóstico	2
1.1.4. Control al Pronóstico	2
1.2. Formulación del problema de investigación	3
1.3. Sistematización del problema de investigación.....	3
1.4. Objetivos de la investigación	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos específicos	3
1.5. Justificación de la investigación	3
1.6. Marco de referencia de la investigación	4
1.6.1. Marco teórico	4
1.6.1.1. Etimología de la palabra microempresa	4
1.6.1.2. Definición de microempresa	4
1.6.1.3. El microempresario	5
1.6.1.4. Marco legal de la microempresa ecuatoriana	5
1.6.1.5. Tipos de microempresa	8
Rubro	8
Asociación	8
1.6.1.6. Perfil de la microempresa ecuatoriana	8
Fuentes de financiamiento de la microempresa ecuatoriana	10
Nivel de inversión de la microempresa en Ecuador	10

1.6.1.7. Características de la microempresa ecuatoriana	11
Ventajas	12
Desventajas	12
1.6.1.8. Fijación de márgenes en microempresa	14
1.6.1.9. Marketing en la microempresa	14
1.6.1.10. Capacitación y asistencia técnica	15
Asociaciones	16
Los Servicios de Desarrollo Empresarial	16
Organizaciones no gubernamentales y asociaciones ecuatorianas que brindan SDE	17
Instituciones del sector público que brindan SDE	20
Agencias de cooperación internacional que brindan SDE	21
Centros de Desarrollo Empresarial	22
1.6.1.11. Problemas de la microempresa	23
Problemas de gestión	23
Problemas financieros	24
Mercados y competencia	24
Comercialización	24
Condiciones de trabajo	25
Nivel tecnológico	25
1.6.1.12. Contribución Macroeconómica de la Microempresa	25
Ventas	25
Empleo	25
1.6.1.13. Realidad de la Microempresa Ecuatoriana	25
1.6.1.14. Datos estadísticos de la microempresa en Ecuador	26
Distribución de las microempresas urbanas y rurales	26
Edad de los microempresarios	27
Nivel educativo de los microempresarios	27
Principales razones para iniciar una microempresa	27
Ingreso familiar proveniente de la microempresa	28
Distribución de las microempresas por sector económico	28
Permanencia y desarrollo en el mercado de las microempresas	28
1.6.1.15. Microcréditos	29

Origen y filosofía del microcrédito	29
El suministro de microcréditos	29
Definición de microcrédito	29
Implicaciones para las instituciones de microfinanzas	30
Presencia de instituciones de microcréditos en Ecuador	30
Número de clientes de microcréditos	31
Cartera de microcrédito	31
1.6.2. Marco conceptual	32
1.6.2.1. Glosario de términos	32
1.7. Hipótesis y Variables	34
1.7.1. Hipótesis	34
1.7.1.1. Hipótesis General	34
1.7.1.2. Hipótesis Particulares	34
1.7.2. Variables y su operacionalización	34
1.7.2.1. Variable Independiente	34
1.7.2.2. Variable Dependiente	34
1.7.2.3. Variables Empíricas	34
1.7.2.4. Indicadores	35
1.8. Aspectos metodológicos de la investigación	35
1.8.1. Tipo de Estudio	35
1.8.1.1. Objetivo general del estudio	35
1.8.1.2. Objetivos específicos del estudio	35
1.8.2. Métodos de Investigación	36
1.8.3. Grupo objetivo de la investigación	36
1.8.4. Técnicas aplicadas en la investigación	36
La observación	36
La encuesta	37
Ficha de registro de observación	37
Boleta de encuesta	37
1.8.5. Selección de la muestra	37
Estratificación de la muestra	38
Metodología	39
1.8.6. Fuentes y técnicas para la Investigación	40

1.8.7. Tratamiento de Información	40
1.9. Resultados e impactos esperados	40

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual	42
2.1.1. Categorías utilizadas para la clasificación de los negocios	43
Rama de actividad	43
Tamaño	43
2.2. Análisis comparativo actual	43
2.2.1. Clasificación por rama de actividad	43
2.2.2. Clasificación de los negocios por su tamaño	45
2.3. Presentación de resultados y diagnósticos	46
2.3.1. Clasificación por tipo de negocio	46
2.3.2. Tipo de pertenencia de los locales	47
2.3.3. Clasificación por el tamaño de los locales	47
2.3.4. El tiempo de funcionamiento de los negocios	48
2.3.5. La administración de los negocios	49
2.3.6. El sector comercial como generador de empleo	49
2.3.7. El comportamiento del mercado laboral en el sector	50
2.3.8. Tipo de propiedad del negocio	51
2.3.9. Pertenencia a gremios del sector comercial	52
2.3.10. Gremio al que se encuentra afiliado	53
2.3.11. Nivel de instrucción del administrador o propietario	53
2.3.12. Actividad del propietario antes de instalar el negocio	54
2.3.13. Se ha visto obligado a suspender o cerrar el negocio	55
2.3.14. Razones de la suspensión o cierre del negocio	56
2.3.15. Grado de cambios de actividad o línea de producto	57
2.3.16. Razones del cambio de línea de productos o de actividad	57
2.3.17. La información que utiliza para la toma de decisiones del negocio	58
2.3.18. Acceso al crédito	59
2.3.19. Los proveedores de crédito al sector comercial	60
2.3.20. Modalidad de venta que aplica	61

2.3.21. Percepción de los problemas que están afectando al sector	62
2.3.22. Grado de conocimiento de técnicas para el manejo exitoso del negocio	63
2.3.23. Aplicación de técnicas de ventas y marketing	64
2.3.24. Aplicación de técnicas en la administración del negocio	65
2.3.25. Grado de capacitación del propietario y sus colaboradores	66
2.3.26. Frecuencia con que ha recibido la capacitación	67
2.3.27. Los competidores en el mercado de la capacitación microempresarial	68
2.3.28. El portafolio de servicios de capacitación que el mercado demanda	68
2.3.29. Grado de aprobación de la oferta del centro de capacitación	70
2.3.30. Horario preferido para capacitarse	71
2.3.31. El precio por el servicio de capacitación que está dispuesto a pagar	71
2.3.32. Cuánto tiempo deben durar los cursos	72
2.4 Verificación de hipótesis	73

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE MACHALA

3.1. Antecedentes	74
3.2. Justificación	75
3.3. Objetivos	76
3.3.1. Objetivo general	76
3.3.2. Objetivos específicos	76
3.4. Fundamentación teórica	76
3.5. Organización	77
3.5.1. Misión	77
3.5.2. Visión	77
3.5.3. Valores	77
3.5.3.1. Aprendizaje en equipo	77
3.5.3.2. Pasión por el servicio	77
3.5.3.3. Integridad	78
3.5.3.4. Responsabilidad social	78
3.5.4. Organigrama	78
3.5.4.1. Organigrama estructural	78
3.5.4.2. Organigrama funcional	78

3.6.	El personal	79
3.6.1.	Descripción de puestos	79
	Gerente	79
	Coordinador administrativo	79
	Director de proyectos de formación	80
	Director de mercadotecnia	80
	Facilitador	81
	Auxiliar contable	82
	Vendedor	83
3.7.	Análisis de fuerzas competitivas	84
3.8.	Análisis FODA del centro	86
3.9.	Cadena de valor	87
3.10.	La competencia	88
	Competencia directa	88
	Competencia indirecta	88
3.11.	Cliente y mercado	89
	Caracterización del cliente	89
	Proceso de compra	90
	Evaluación del mercado	90
3.12.	El producto	91
	Descripción del producto	91
	Necesidades a cubrir	91
	Presentación del producto	91
3.13.	Diseño de cursos y programas de capacitación	92
3.14.	Planificación de cursos	92
3.15.	Seguimiento y evaluación	93
3.16.	Reglamento interno	93
3.17.	Instalaciones	95
3.18.	Fijación del precio	96
3.19.	Publicidad	97
3.20.	Promoción de ventas	97
3.21.	Inversiones	97
3.21.1.	Inversión fija	98

Activos fijos tangibles	98
Instalaciones y adecuaciones	98
Equipos	98
Otros activos	98
3.21.2. Capital de trabajo	98
3.22. Presupuesto de ingresos, costos y gastos	99
3.22.1. Ingresos	99
3.22.2. Costos del proyecto	99
3.22.2.1. Materiales directos	99
3.22.2.2. Mano de obra directa	99
3.22.2.3. Costos indirectos de producción	99
Mano de obra indirecta	100
Materiales indirectos	100
3.22.3. Gastos	100
3.22.3.1. Gastos administrativos	100
3.22.3.2. Gastos de marketing y ventas	100
3.23. Flujo de caja	100
3.24. Punto de equilibrio	101
3.25. Estado de resultados	101
3.26. Evaluación	101
3.26.1. Evaluación financiera	101
Rentabilidad sobre inversión	101
Rentabilidad sobre ventas	102
Período de recuperación del capital	102
Valor actual neto	102
Tasa interna de retorno	102
Relación beneficio costo	102
3.26.2. Evaluación social	103
3.26.3. Evaluación ambiental	103
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
Bibliografía	106
Anexos	107

INTRODUCCIÓN

Machala es una ciudad de múltiples emprendimientos microempresariales, que contribuyen al desarrollo de la ciudad y crean fuentes de empleo para la población, dinamizan la economía local y son heterogéneos tanto en su composición como en la diversidad de factores que inciden en su crecimiento, desarrollo o desaparición.

El entorno actual de crisis económica e inseguridad financiera, desempleo, migración, entre otros, nos hace reflexionar que la única forma de reactivar la economía es la inversión privada; parte importante de esta reactivación es la microempresa que tiene que buscar herramientas que ayuden a enfrentarse a la dinámica de un mercado tan competitivo y globalizado.

Ante estos acontecimientos la presente tesis tiene como objetivo determinar la situación actual de las microempresas del casco urbano de la ciudad de Machala, para implementar acciones necesarias y fortalecer este sector.

Los microemprendedores necesitan ser empresarios con formación, visión y cultura empresarial; todos los negocios necesitan un manejo profesional, independientemente de su tamaño o actividad; quien dirige estas unidades debe tener conocimientos fundamentales de finanzas, marketing, producción, costos, administración general, para poder minimizar riesgos, planificar estrategias, tomar decisiones correctas y oportunas que lleven al éxito esperado.

Para dar continuidad al objetivo de esta investigación surge la necesidad de establecer e implementar un plan integral de capacitación para el manejo eficiente de las microempresas en la ciudad de Machala, a través de la creación de un centro de desarrollo empresarial, que pueda proporcionar ayuda mediante capacitación, asesoría y gestión, a las empresas o personas que lo requieran, creando valor agregado, desarrollo e innovación a las organizaciones, con lo cual mejorarían precios, incrementarían márgenes, salarios y desarrollo económico y social.

CAPITULO I

1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

La ausencia de capacitación imposibilita el manejo eficiente de las microempresas de la ciudad de Machala.

1.1.1. Síntomas.

Manejo ineficiente de las microempresas.

1.1.2. Causas.

Desconocimiento de técnicas de fijación de precios.

Mala utilización de fondos

Bajo conocimiento técnico administrativo

1.1.3. Pronóstico.

El mal manejo de las microempresas determinado por el bajo conocimiento técnico administrativo de los propietarios y administradores, la ausencia de rentabilidad económica y el desconocimiento sobre el origen de fondos, puede llevar a que los negocios no generen utilidades y sean cerrados.

1.1.4. Control al Pronóstico.

Es necesario aplicar un plan integral de capacitación para que los microempresarios puedan contar con las herramientas necesarias para que puedan manejar de manera eficiente sus unidades productivas.

1.2. Formulación del problema de investigación.

¿Qué imposibilita el manejo eficiente de las microempresas de la ciudad de Machala?

1.3. Sistematización del problema

¿Qué conocimientos tienen los microempresarios acerca de Administración?

¿Cuál es la forma de establecer los márgenes de rentabilidad por producto?

¿De dónde provienen los recursos financieros que se utilizan en la microempresa?

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1 Objetivo general.

Implementar un plan de capacitación integral para mejorar el manejo eficiente de las microempresas en la ciudad de Machala.

1.4.2 Objetivos específicos.

Evaluar el nivel de conocimiento que poseen los microempresarios en temas relacionados a la Administración.

Identificar los criterios que emplean para fijación de precios.

Orientar la utilización apropiada de los fondos que financieros.

1.5. Justificación de la investigación

Las contradicciones propias de las sociedades no industrializadas, en las que el crecimiento de la población económicamente activa supera con creces los medios de producción disponibles, han llevado a generar nuevas formas productivas, conocidas como microempresas las que se han distinguido por una gran diversidad de iniciativas realizadas por una pluralidad de actores.

La presente investigación tiene por objeto llegar a determinar las características de las microempresas en la ciudad de Machala, de las cuales lamentablemente no existe información actualizada; para con ello poder establecer un diagnóstico situacional, partiendo de condiciones muy evidentes que identifican la debilidad de

este sector y que afectan seriamente el desarrollo y permanencia de estas entidades en el mercado local.

Además a través del análisis de los resultados proponer y desarrollar por parte de los investigadores una solución viable que contribuya con líneas de acción fundamentales ante las necesidades de este importante sector económico.

Se espera contribuir con una guía de consulta que revele la realidad de los microempresarios, y que demuestre que indudablemente hay mucho por hacer en este campo que constituye una valiosa parte de la economía, y necesita el apoyo del Estado para potenciar su capacidad de generar empleo, reducir la pobreza y mejorar la distribución del ingreso.

1.6. Marco de referencia de la investigación.

1.6.1. Marco teórico.

1.6.1.1 Etimología de la palabra microempresa.

La palabra microempresa “viene del griego *mikro* cuyo significado destaca el carácter mínimo, aun frente a la noción de lo pequeño”. La palabra microempresa, se refiere tanto a su innegable condición de empresa como a su mínimo tamaño, que identifica a la mayor parte de unidades económicas populares, tradicionalmente llamadas pequeños negocios, para cuya existencia, la rama o tipo de actividad, la magnitud de sus activos, el monto de sus ventas o el número de su personal, es importante pero no esencial.”¹

1.6.1.2. Definición de Microempresa.

La microempresa suele tener las siguientes características, según el Banco Interamericano de Desarrollo en su publicación Apoyo del grupo BID al Sector de la Microempresa 1998-2008: Es gestionada por un empresario - propietario, que en un alto porcentaje son mujeres, Posee diez o menos trabajadores y depende en gran

¹Alarcón C. César, *Al Futuro con la Microempresa* (Editorial Sandoval Hnos: Quito, 2005), p.38.

medida de la mano de obra familiar, tiende a mezclar las finanzas familiares con las comerciales, tiene activos fijos de hasta US\$ 20.000,00, no tiene acceso al sector financiero regulado ni a los servicios de apoyo empresarial, los propietarios suelen carecer de capacitación administrativa y técnica.

Microempresa es una empresa de tamaño pequeño, su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación limitada, además que el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

1.6.1.3. El microempresario

Es un emprendedor que detecta una oportunidad, la analiza, estudia y proyecta su plan de negocio, para crear su organización, siempre comprometido con sus valores más profundos, crea sus propios productos para la venta, o tiene un comercio que brinda productos o servicios, atiende a sus clientes y proveedores, determina el producto o servicio a comercializar, calcula costos y promociona su actividad, administra sus finanzas y crea estrategias para hacer frente a la competencia. Del microempresario dependen muchas personas y grupos familiares ya que en su relación diaria él está en el centro de: la familia, los empleados, los clientes y los proveedores, y colocándolo en un plano más crucial, él es parte del motor del desarrollo del país.

Sin ser un especialista en todos los temas debe ser capaz de conservar a sus clientes y llegar a nuevos consumidores, así mismo debe saber comprar sus materiales y poder analizar sus productos, al mismo tiempo que debe manejar los canales de distribución y ser lo suficientemente competente para pensar en varias alternativas frente al mercado. En general es conveniente iniciar con una instrucción en administración básica para empezar a descifrar las partes de su organización, es decir, que a través de esa formación pueda conocer su empresa y pueda así mismo tomar las decisiones que lleven a su negocio al éxito.

1.6.1.4. Marco legal de la microempresa ecuatoriana.

Según Decreto Ejecutivo 107 con fecha 14 de enero de 1993, se define a la microempresa como: la unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho formales o informales, de autoempleo o que tengan hasta 10 colaboradores y con un capital de trabajo de hasta USD 20.000, que no incluya inmuebles y vehículos que sean herramientas de trabajo, registradas en una organización gremial microempresarial y que se dedican a actividades de producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones, textil, cuero y calzado, electrónico, gráfico, químico, plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, profesionales, transporte, restaurantes, hotelería y turismo, ecológicos, cuidado de carreteras o mantenimiento vial, y otras actividades afines. Existe en la microempresa un alto nivel de informalidad en el marco legal, generalmente no cuentan con las licencias, no registran a sus empleados en la seguridad social, ni reportan todas sus ventas al Servicio de Rentas Internas, esto se debe, en parte, a que los costos asociados a registrarse son altos y también porque el proceso es complicado y tedioso.

Según el Banco Mundial, “iniciar un negocio en Ecuador requiere cumplir con 14 trámites, que incluyen desde un certificado de depósitos en el banco hasta registros en la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Cámara de Comercio, Registro Mercantil, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Municipio, entre otros. Para realizar estos 14 trámites el tiempo de demora en promedio es 69 días, y el costo asciende a USD 2.200.”²

Actualmente los procesos de constitución de empresas en Ecuador han mejorado consistentemente. “El tiempo promedio para constituir una empresa a través de los mecanismos de Ventanilla Única (VU) de las Cámara de Comercio de Quito y de Guayaquil y del Centro de Atención al Usuario de la Superintendencia de Compañías (SC), es de 30 días como máximo y 15 en promedio. El modelo de VU prevé la prestación conjunta de servicios de varias instituciones públicas como la Superintendencia de Compañías, el IESS, municipios e instituciones privadas como las Cámaras de Comercio. Los Centros de Atención al Usuario son iniciativas de la Superintendencia de Compañías donde la prestación de los servicios se realiza en

² Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, www.doingbusiness.org.

menor tiempo gracias al uso de información en línea. Estos pilotos se concentran en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil”.³

Las estadísticas disponibles de la Organización Internacional del Trabajo, en los últimos años sobre empleo informal muestran una tendencia creciente en Ecuador. La mayoría de las microempresas ecuatorianas operan en el sector informal, según las mediciones y resultados de la encuesta del proyecto SALTO de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Se consideraron varias instancias a través de las cuales el microempresario podía formalizarse, entre ellas el registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI), licencias y permisos municipales, y la inscripción en la seguridad social. Es una realidad conocida, la alta informalidad de los microempresarios; de la cual se han propuesto algunas iniciativas pero muy poco se ha logrado. “Un borrador de la Ley Marco de Promoción del Desarrollo de la Microempresa, impulsaba la creación de un régimen especial, que facilite y estimule la formalización y funcionamiento de las microempresas, removiera los obstáculos y las regulaciones excesivas.

En este ámbito, las propuestas concretas de este borrador incluían: la creación de una ventanilla única para la microempresa que simplifique los trámites con el Estado, el registro único de la microempresa en el Consejo Nacional de la Microempresa para identificar a las microempresas, un régimen tributario preferencial para la microempresa que uniera el impuesto a la renta y las tasas municipales en un único impuesto anual y otorgue otras exoneraciones tributarias, y un régimen laboral y de seguridad social simplificado para la microempresa. Este borrador nunca llegó a dictarse como ley, y tampoco se han desarrollado estas iniciativas. Sin embargo, la Cámara de la Microempresa (CM) consiguió algunos logros en el ámbito del régimen laboral y de seguridad social. El Acuerdo Ministerial N.248 (R.O. 463 - 17 de Noviembre 2004), impulsado por la Cámara de Microempresas, reconoció un rango especial para los colaboradores de la microempresa con una remuneración unificada mínima USD 70.29, a ser utilizada como referencia para su afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Esta medida proporcionó un marco laboral

³ IDE, Estado de la Tramitología de Constitución de Empresas y de Comercio Exterior, Diciembre 2007.

específico para la microempresa y disminuyó los costos de afiliación de los microempresarios al IESS.”⁴

La ausencia de un marco legal propicio, es un problema de enorme importancia que afecta a la microempresa ecuatoriana.

1.6.1.4. Tipos de microempresa

Podemos clasificarlas por dos tipos: rubro y asociación.

Rubro, estas se dividen en distintas secciones, concentrándose en las siguientes áreas:

Producción: son aquellas que producen artículos a menor escala y los venden a intermediarios, o al consumidor final. Destacan rubros tales como los de confección, mueblería, artesanía, tejidos y calzado.

Comercio: las que se dedican a la compraventa; compran productos los cuales venden, no los producen, actúan como intermediarios, por lo cual reciben una cantidad de dinero como retribución.

Servicio: aquellas que realizan un trabajo o prestan servicios a otras empresas; destacan los rubros de reparaciones: gasfitería, electricidad, mecánica, entre otros, de aseo, ornato y de transporte.

Asociación, hace referencia a su conformación y a la relación entre los integrantes que participan en la toma de decisiones y son propietarios de la misma.

Unipersonal: son aquellas en donde el titular y propietario es una sola persona.

Asociativa: son aquellas en donde existen dos o más personas que participan en la toma de decisiones y son los propietarios.

⁴ Edgar Caravajal y Paula Auebach, *La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo* (BID:Quito, 2008) , p.45.

Familiar: son aquellos emprendimientos en los cuales varios integrantes del grupo familiar participan en las actividades y son propietarios de la misma.

1.6.1.5. Perfil de microempresa ecuatoriana.

En Ecuador las microempresas “emplean a más de un millón de trabajadores de ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25 por ciento de la mano de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 10 y 15 por ciento.

Estimaciones basadas en los datos del Censo de Población y Vivienda del 2001, indican que en ese año existían 1.027.299 (50,7 por ciento) microempresarios urbanos y 997.953 (49,3 por ciento) microempresarios rurales. Datos más recientes, basados en la encuesta a microempresarios que realizó el Proyecto SALTO de USAID, señalan que en Ecuador a mediados del 2008 habían alrededor de unos 650 mil microempresarios en las áreas urbanas.

La mayoría de los microempresarios (55 por ciento) son adultos entre 31 y 50 años. Los jóvenes microempresarios entre 18 y 30 años alcanzan sólo el 20 por ciento. Por otra parte, los mayores de 51 años representan al 25 por ciento de los microempresarios. Para la mayoría de los microempresarios esta es su actividad primaria y por lo tanto el ingreso de su empresa es sumamente importante.

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

El 52 por ciento de las microempresas comenzaron a funcionar en los últimos 10 años, muchos trabajadores se volcaron hacia la microempresa luego de perder sus empleos debido a la crisis del 99. También hay que considerar la alta rotación de las microempresas, muchas abren y funcionan un par de años y luego cierran.

Indagando sobre las fuentes de financiamiento para iniciar la microempresa se descubre un panorama interesante. La mayoría de microempresarios inicia su empresa gracias a sus ahorros personales (67,1 por ciento). La segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos, con un 12,6 por ciento en

promedio. Muy pocos microempresarios indicaron no conocer alguna institución financiera, sólo el 8 por ciento.

Sin embargo, es muy bajo el nivel de financiamiento de la microempresa a través del sector formal de instituciones financieras. Sólo el 15,7 por ciento de los microempresarios encuestados en el estudio SALTO-USAID había solicitado un préstamo en los últimos 12 meses. Cabe destacar la alta tasa de éxito, más del 97 por ciento de quienes solicitaron un préstamo lo obtuvieron; más importante aún, esta tasa de éxito se mantuvo en promedio para hombres y mujeres, así como también para los más pobres.”⁵

Fuentes de financiamiento de la microempresa ecuatoriana.

Los microempresarios no solicitan dinero habitualmente a las instituciones del sector formal para financiar las necesidades personales o comerciales, sino confían en los recursos personales y el sector informal. Es muy llamativo según encuestas del proyecto SALTO el bajo porcentaje en la Costa de comerciantes que accedían al sector formal de crédito, solamente el 6 por ciento. Los fondos para una necesidad empresarial urgente fueron obtenidos de créditos informales a familiares, amigos, prestamistas.

La mayoría de microempresarios autofinancian la iniciación de sus negocios, los recursos personales son una fuente principal para la iniciación del negocio, también hay quienes se financiaron con dinero recibido de parientes y amigos, otros usaron remuneraciones de un trabajo asalariado anterior, también hay quienes invirtieron herencias, otros usaron dinero recibido a través de remesas para capitalizar el comienzo de su negocio y algunos lo hicieron con un préstamo de otros miembros familiares o amigos, muy pocos usan fuentes del sector financiero.

Nivel de inversión de la microempresa en Ecuador

⁵ Edgar Caravajal y Paula Auebach, *La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo* (BID:Quito, 2008) , p.11.

Los niveles de inversión en las microempresas varían ampliamente, el sector de servicios tiene un promedio de inversión más alto que los otros sectores, y los negocios del sector comercial tienen los niveles más bajos de inversión. El sector de producción invierte más en herramientas y equipos, y el sector de servicios tiene los promedios de inversión más altos en vehículos y maquinaria, probablemente debido a la presencia de negocios del transporte en este sector.

En inventarios, el sector comercial tiene los promedios de inversión más altos, pero niveles muy bajos de inversión en terrenos, vehículos, maquinaria y herramientas.

Estas diferencias comprenden uno de los factores que explican la selección de la empresa por el empresario. De manera lógica, hay un número más alto, comparativamente, de microempresas en subsectores que requieren inversiones más bajas y relativamente menos en aquéllos que requieren más capital. Estas diferencias en los niveles de inversión también se esperarían ver reflejadas en las diferencias del ingreso neto y las ganancias de los microempresarios.

1.6.1.7. Características de la microempresa ecuatoriana.

Los rasgos que las diferencian de otras unidades económicas, son:

Organización del Trabajo: al interior de la microempresa no existe una clara separación entre capital y trabajo. El microempresario es a la vez dueño y trabajador. Por lo general, no existe gran división del trabajo, las funciones administrativas, de ventas, de producción y comercialización están concentradas en una misma persona, y los trabajadores desempeñan habitualmente más de una función en el proceso productivo. En este sentido los integrantes aportan diferentes recursos, tanto materiales como personales. Dentro de la organización del trabajo no existen muchos niveles jerárquicos, existen solamente los necesarios.

Trabajo Familiar: la participación de los miembros del hogar, es vital para la sobrevivencia de la microempresa, especialmente en sus comienzos y en los períodos de crisis económicas. Un gran número de ellas se forma por decisión familiar.

Limitación del Capital: por lo general operan con un capital reducido, lo que las obliga a abastecerse de maquinarias de segunda mano o a adaptar aquellas destinadas a otros usos.

Limitación de Tecnologías: se caracterizan por utilización de tecnologías simples y artesanales que necesitan un volumen mayor de mano de obra.

Estrategia Comercial: se orientan a mercados de fácil acceso o con pocas restricciones de entrada, comúnmente se trata de mercados locales, conseguir estos mercados depende la mayoría de las veces de las habilidades personales y de los contactos del microempresario.

Ventajas.

Las microempresas presentan una serie de ventajas económicas respecto de otras instancias productivas.

- **Flexibilidad Tecnológica:** posibilidad de adecuar tecnologías a sus requerimientos lo que les permite transformaciones rápidas y a bajo costo, cuando se cambia de un producto a otro similar, lo que propicia un mejor uso de las maquinarias y herramientas disponibles, además no requieren una inversión cuantiosa de dinero.
- **Proximidad al Mercado:** inserción en los mercados locales, esta proximidad los lleva a generar una amplia gama de bienes y servicios, a alterar su producción como respuesta a los cambios en los gustos o para captar aumentos en las demandas. Esta ventaja se traduce en una mayor capacidad para diversificar productos. Además las actividades de las microempresas permiten la exploración de nuevos mercados, susceptibles de ser cubiertas después por empresas de mayor tamaño.
- **Ventajas Sociales:** la microempresa presenta un alto grado de elasticidad de empleo, pues en situaciones de gran demanda incorpora con facilidad nuevas personas a la producción, y a su vez, en situaciones de crisis puede reducir personal sin generar grandes conflictos económicos por ello.

Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos, que se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida, son flexibles, adaptan sus productos a los cambios del mercado. Si la microempresa toma todas estas ventajas y mejora su mano de obra calificada, tiene grandes ventajas de penetración en las economías del país, pudiendo acceder a servicios de desarrollo empresarial y financieros y una mayor articulación con empresas de más escala, pueden ser competitivas y hasta llegar a mercados internacionales.

Desventajas.

Las políticas sociales se basan en el reconocimiento de que las microempresas juegan un papel importante en la economía, generando empleo, contribuyendo al crecimiento económico y a una distribución más equitativa del ingreso, con tecnologías intensivas en mano de obra y con muy poco acceso al sistema financiero.

Estas unidades productivas afrontan determinados problemas, los cuales dentro de la realidad ecuatoriana son:

- Problema de Gestión: en este sentido no existe una adecuada planificación del trabajo, que se refleja en la ausencia de un plan de trabajo, falta de horarios, insuficiente administración de recursos, problemas en el manejo y distribución del dinero (no presentan sueldos fijos y no cuentan con sistemas de registros contables eficientes) y falta de manejo de las leyes laborales.
- Problema de Carácter Financiero: vulnerabilidad ante los cambios en las condiciones macroeconómicas (períodos de alta inflación, aumento de las tasas de interés, escasez de recursos, etc.), dificultad de acceder a los créditos disponibles por las garantías que éstos exigen (hipotecarias, prendarias, avales, etc.). Escaso conocimiento para la toma de decisiones y el manejo financiero.
- Problema de Comercialización: dificultad de adquirir insumos para la producción, problemas para acceder a mercados más rentables para la venta de sus productos, falta de realismo en los estudios de mercado.

- Problema en las Condiciones de Trabajo: escasa o nula cobertura de seguridad social e inestabilidad del empleo. Tendencia a un bajo nivel de ingresos debido a que ocupa una alta proporción de trabajadores con escasa calificación en mano de obra.

La mayoría de estos problemas se hacen presentes en los microempresarios. Hay que tener en consideración que la microempresa se ha convertido en una alternativa económica de subsistencia para numerosas familias. Estudios han confirmado que muchas de estas unidades económicas tienen una base familiar, dirigida y administrada por uno de los integrantes, de hecho la firma consultora Merchant Bansa S.A encontró que “en el Ecuador el 80 por ciento de las empresas son familiares”⁶

1.6.1.8. Fijación de márgenes en microempresa.

Frecuentemente, la fijación de precios y la competencia de precios son los aspectos más difíciles de establecer por parte de los empresarios. Los errores más comunes son: la fijación de precios muy orientada al costo; precios que no son revisados con la suficiente frecuencia para reflejar las variaciones del mercado; fijación de precios que no toma en cuenta el resto del marketing mix, y precios no suficientemente diferenciados para los distintos productos y segmentos.

El precio debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y obtener una ganancia razonable. También, debe ser compatible con la definición del valor que el cliente da al producto o servicio. Es importante responder a preguntas como: ¿Qué precios se deben cobrar?, ¿Qué cantidades está planeando vender ?, ¿Cuáles serán los costos?.

La decisión sobre el precio está afectada por una serie de factores internos y externos como: objetivos de comercialización, estrategia de comercialización, costos entre otros y por los factores externos en los que la microempresa tiene muy poca posibilidad de influir como: inflación, escasez, etc.

1.6.1.9. Marketing en la microempresa.

⁶ LIDERES, QUITO, p. 7 y 8, 13 de Marzo 2008.

La problemática principal que tienen las microempresas en la venta de su producto es que no poseen una infraestructura económica fuerte como para darse a conocer. Otro de los aspectos que impide una venta mayor es que no se pueden satisfacer las necesidades de los clientes porque no las puede conocer y si las llegaran a conocer piensan que no se lograría cambiar mucho debido a la carencia de capital. Pero la demanda del mercado es constante y se deben de buscar estrategias adecuadas al producto y a la plaza. La necesidad de publicidad es alta, pero se pueden retomar estrategias de su campo de acción de mercado, como estrategias de la cultura popular y aprovechar su capital social en la comunidad.

1.6.1.10. Capacitación y asistencia técnica.

La microempresa recibe una escasa asistencia técnica, aunque según datos del estudio SALTO USAID existe un 60 por ciento que estarían interesados en capacitación y 50 por ciento estarían interesados en asistencia técnica.

La gran mayoría “no puede identificar las áreas específicas en las cuales les gustaría recibir capacitación o asistencia, los pocos que si las identifican expresan interés en temas que ayuden a mejorar su habilidad para manejar el negocio entre ellas: planificación, contabilidad, análisis de costos y precios, dirección general, administración, competitividad, manejo de proveedores, estudios de mercado, mercadeo, mejoramiento de productos, diseño, técnicas de producción y nuevas tecnologías.”⁷

Es paradójico que los empresarios no prefieran mercadeo y estudios de mercado como el tema primordial de capacitación y asistencia técnica dada la evidente percepción de los problemas que tienen con comercialización y competencia.

Un gran número de emprendedores están dispuestos a pagar por capacitación y asistencia especialmente en los sectores de producción y servicios que en el comercio, aunque las diferencias no son muy grandes.

⁷John H Magill y Richard L Meyer, *Microempresa y Microfinanzas en Ecuador*(USAID: Quito, 2008) , p.126.

“Para derivar una estimación preliminar de la demanda potencial para la capacitación y los servicios de asistencia técnica contratables en el país se deben considerar las áreas temáticas en las que les gustaría recibir capacitación, dentro del grupo que estarían dispuestos a pagar por el servicio y entonces proyectar las cifras a la población total de microempresas en el país. Usando este procedimiento de estimación, aparece que hay aproximadamente 193,000 microempresarios en el país que dicen estar interesados y dispuestos a pagar por capacitación y 166,000 interesados y dispuestos a pagar por asistencia técnica. Estas estimaciones preliminares son previstas solo como una guía aproximada a los donantes y los proveedores potenciales de asistencia no-financiera; se necesitarían estudios de mercado individuales para confirmar la demanda para los propósitos de planificación del negocio.”⁸

Asociaciones.

El intercambio de experiencias e ideas, capacitación y otros servicios de apoyo a sus miembros, motiva a algunos empresarios a afiliarse a asociaciones según el sector de influencia, aunque lo hacen en un muy bajo porcentaje.

De allí en el sector de servicio tienen mucha más inclinación a pertenecer a una asociación; los empresarios en el comercio son los menos inclinados; es sorprendente el bajo nivel de agrupación de los empresarios del sector productivo ya que aquí se encuentran las cámaras de la pequeña industria y otras asociaciones.

Los Servicios de Desarrollo Empresarial.

“Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) son muy amplios, incluyen capacitación, transferencia de tecnología, apoyo en mercadeo y en comercio exterior, asesoramiento empresarial, tutorías en preparación de proyectos, planes de negocios, entre otros. Los SDE están orientados a desarrollar mejoras en cualquier área de la empresa, incrementar las capacidades de los empresarios y de los trabajadores. De esta forma, la presencia de un mercado de SDE resulta

⁸John H Magill y Richard L Meyer, *Microempresa y Microfinanzas en Ecuador*(USAID: Quito, 2008) , p.124.

sumamente importante para que las micro, pequeñas y medianas empresas sean competitivas.”⁹

Lamentablemente en Ecuador la industria de las SDE, está muy dispersa, no hay coordinación ni espacios de concertación, no existe organización entorno a éste propósito, y por lo tanto resulta complicado reunir la oferta y demanda de estos servicios para conciliar sus necesidades y capacidades. El microempresario no posee una visión empresarial que lo haga entender que necesita asistencia técnica y otros servicios, el desarrollo de un mercado eficiente de servicios apunta a mejorar el desempeño de las empresas, como medio para lograr un mayor crecimiento económico y empleo, reducir la pobreza y cumplir objetivos sociales.

No obstante, el proceso de apoyo a la microempresa es mucho más complejo, y no sólo requiere de SDE, sino de políticas públicas que estimulen la competitividad del país.

Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y asociaciones ecuatorianas que brindan SDE.

Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU)¹⁰, ofrece servicios de apoyo dirigidos a los microempresarios, los servicios y programas que brinda son: servicios financieros, desarrollo económico local, servicios de desarrollo empresarial, promoción de sistemas autogestionados de ahorro, crédito y capitalización, gestión del conocimiento, y actualmente la Coordinación Nacional del Foro de la Microempresa (FOME). Este centro ha desarrollado una especialización en el subsector mueble y madera a través de tres emprendimientos coordinados: i) CESPPOE es una planta semi-industrial con maquinaria moderna; ii) SIMM un sistema de información de mercado, capacitación, asistencia técnica, inteligencia de mercado y diseño; y iii) NOVACASA, el componente comercial del sistema, con un almacén de muebles para el hogar.

⁹ Edgar Caravajal y Paula Auebach, *La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo* (BID: Quito, 2008) , p.34.

¹⁰www.cepesiu.org

La Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC)¹¹, fundada en 1983 esta ONG ecuatoriana, suministra servicios a las comunidades de escasos recursos con el objeto de mejorar su calidad de vida. Desde junio del 2005, el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional acreditó como Centro de Capacitación y Formación Profesional a la CORFEC. Su Instituto de Formación Técnica de la Mujer capacita a microempresarios en áreas técnicas y de conocimientos administrativos. Los cursos técnicos son talleres de joyería, vitrales, carpintería, cocina y manualidades; mientras que los cursos de gestión empresarial incluyen administración, mercadeo y servicio al cliente, tributación, contabilidad, comercialización, preparación y evaluación de proyectos, planificación estratégica, gestión y manejo de crédito, aspectos legales para empresas.

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)¹², con más de 36 años sirviendo a los pobres a organizarse para acceder a créditos, capacitación y asistencia técnica, con el objeto de promover el desarrollo integral, sostenible y contribuir a la transformación de la sociedad. La herramienta fundamental del FEPP en cuanto a SDE es su Escuela de Formación Empresarial Monseñor Cándido Rada, que ofrece formación profesional y educación para campesinos, especialmente mujeres y jóvenes, para que puedan acceder al empleo, dinamicen las economías locales con la creación y gestión de empresas competitivas. Los resultados concretos de este programa del FEPP se observan a través de las empresas rurales creadas, entre ellas hay fábricas de mermelada de exportación, secadoras de hongos, fábricas de muebles de madera, fábricas de chocolate, molinos de granos, etc. que son autosostenibles, generan riqueza y valor agregado. Además el FEPP cuenta con otro centro de capacitación llamado Yasuní.

La Fundación Alternativa (FA), creada en 1992, trabaja en el fortalecimiento de cadenas productivas, empresas asociativas y metodologías que buscan el mejoramiento de las microempresas rurales y la calidad de vida de la población más pobre. La FA acompaña a las microempresas nacientes durante su primer año de vida incentivando la creación de cadenas productivas. En una alianza estratégica

¹¹www.corfec.org

¹²www.fepp.org.ec

con la Cooperación Belga, desarrolló el componente de asistencia técnica y SDE del programa de Profundización de Servicios Financieros en la Sierra Norte de Ecuador, incentiva la creación de cadenas productivas, y ha realizado alianzas con otros operadores de microfinanzas ESPOIR y FUNDES en Manabí; EMPRENDER en Cotopaxi; Hogar de Cristo en Guayas; Centro del Muchacho Trabajador en Pichincha. En los últimos 5 años Fundación Alternativa ha brindado Sistemas de Desarrollo Empresarial a un total de 600 microempresarios. La FA busca generar alianzas con universidades, municipios, empresas y ONG, para desarrollar programas fortalecimiento a través de SDE, y así lograr modelos de encadenamiento e integración.

La Fundación Espoir, ONG ecuatoriana que desde 1992 viene apoyando a mujeres microempresarias pobres. Espoir ofrece a sus clientas un producto genérico de microcrédito grupal con educación, es decir que además de bancos comunales se desarrollan actividades educativas en las áreas de salud preventiva, gestión de negocios y desarrollo humano (derechos, participación y responsabilidad social, ejercicio de ciudadanía, equidad de género, etc.). Bajo este sistema el crédito grupal y los servicios de asistencia técnica están directamente vinculados, se les cobra una comisión en el crédito por los servicios de apoyo no financieros. Este constituye un esquema diferente de provisión de SDE.

La Fundación Esquel¹³, a través de su Corporación para el Desarrollo de la Microempresa (CODEMI) provee servicios financieros y desarrollo empresarial a la microempresa. Entre los principales SDE se destacan: Concurso Creer es Poder: destinado a fortalecer la gestión administrativa y crear capacidades en principios de administración, finanzas, contabilidad, investigación de mercados, marketing, ventas, planeación estratégica, presupuestos y planes de producción. Reinversión del Talento en el Ecuador (RETALE): programa diseñado para ecuatorianas y ecuatorianos que se encuentran trabajando en España y pretendan retornar al país para establecer un negocio rentable. Ofrece asesoría y acompañamiento en la concepción del plan de negocios, apoyo en la formación, capacitación inicial en gestión y asistencia técnica permanente durante la ejecución del proyecto,

¹³www.esquel.org.ec

financiación de la inversión con interés competitivo y la subvención de hasta el 80 por ciento del boleto de avión para el regreso del promotor y su familia directa. Realizado en coordinación con la Fundación Un Sol Mon, de Caixa, Catalunya, la Fundación Enter, el Banco de la Mujer, la Fundación para la promoción de la Autoocupación de Catalunya y la Fundación Hispano Andina, en España; y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coodesarrollo y Fundación Esquel, en Ecuador. Capital de Riesgo: Provee capital de riesgo para la creación de microempresas, de manera de que sus socios gestores amplíen su mercado y mejoren su gestión. Desde el 2003 se ha iniciado el proceso de venta de la participación de Esquel en cada una de las empresas.

Fundación Huancavilca,¹⁴ con su Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM) ofrece capacitación y de enseñanza profesional y técnica para los microempresarios. El CEDEM ha sido certificado y avalado por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF). Sus cursos están financiados hasta un 80% por el CNCF siempre y cuando el trabajador esté afiliado al IESS.

Además, con una alianza con la Fundación de Empresarios para el Desarrollo Social (FEMDES), han creado el Programa Formativo de Microempresas de Unidades Productivas Familiares, enfocado a la creación de microempresas para facilitar la creación y generación de una nueva fuente de ingresos y por ende la calidad de vida del trabajador y su entorno.

El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC).Fundación privada sin fines de lucro creada hace más de 25 años, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social, tecnológico y educativo del Ecuador. Dispone de seis centros de servicios empresariales en las ciudades de Riobamba, Ambato, Pelileo, Santo Domingo de los Colorados y Quito. Ofrece servicios financieros y de desarrollo empresarial en difusión tecnológica, especialización sectorial y fortalecimiento del tejido empresarial y cadena productiva.

Además da asesoría en gestión empresarial, y difunde tecnologías especializadas para PYMES en el sector textil y de confecciones. Los servicios se pagan a precios

¹⁴www.huancavilca.org

de mercado y los excedentes se reinvierten, esto les permite financiar parcialmente pasantías en el exterior o las asistencias técnicas.

Instituciones del Sector Público que brindan SDE.

El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) a través de la Subsecretaría de Micro, Pequeña y Mediana Empresa y Artesanías promueve y apoya el desarrollo de este sector productivo.

Uno de sus programas de apoyo a la microempresa es MICRONET, financiado en conjunto con el Banco Mundial, en asociación con FINCA y el FOME, son centros de negocios donde brindan SDE: herramientas tecnológicas (internet, llamados de larga distancia, salas de video conferencia), capacitación, asesoramiento y acceso directo a proveedores. Los servicios de estos centros están dirigidos a microempresarios urbanos de estrato medio. Otro servicio que ofrece el MICIP es la Red TIPS, un sistema de promoción de información tecnológica y comercial, que provee a través de internet: oportunidades de negocios, alianzas estratégicas, nuevos mercados, posibles inversionistas, ventas electrónicas, información de ferias y eventos, capacitación y servicios de gestión empresarial.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), creado en 1966, por el Decreto 1207, con el objeto de formar, capacitar y perfeccionar al capital humano para satisfacer las necesidades del mercado laboral, sectores productivos, de servicios y comunitarios.

El SECAP tiene el mandato de ser la organización que facilita, asesora, brinda asistencia técnica y servicios de formación profesional para los trabajadores en Ecuador, pero sus servicios no coinciden con la actual demanda del mercado. Varios dirigentes del sector afirman que el SECAP no provee SDE a las microempresas, además continuamente se señalan “problemas de gestión del SECAP, la baja eficiencia de su acción y la necesidad de su modernización” (Lemaitre, 2008).

Agencias de Cooperación Internacional que brindan SDE.

La mayoría de las Agencias de Cooperación Internacional financian programas que brindan SDE a través de la ejecución de instituciones locales y este listado es

sumamente extenso, a continuación se expone a manera de ejemplo algunos de los proyectos de SDE que ejecutan de manera directa:

La Cooperación Suiza al Desarrollo en Ecuador (COSUDE),¹⁵ presente en el Ecuador desde el año 1969 y desde 1997 declaró a Ecuador como uno de sus países prioritarios. Su estrategia de cooperación es muy amplia, y entre sus principales aportes en SDE se destacan: apoyo a la producción, al procesamiento y a la comercialización de productos agrícolas; fomento del desarrollo empresarial en el área rural.

La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact),¹⁶ Desde 1987 viene trabajando bajo un acuerdo de cooperación técnica y económica no reembolsable, apoyando al desarrollo de las micro, pequeñas, y medianas empresas en Ecuador.

Centros de Desarrollo Empresarial.

Son centros de servicios y apoyo para emprendedores de la micro, pequeñas y medianas empresas, que ayudan a su fortalecimiento y consolidación a través de la atención a sus necesidades primordiales de gestión, acceso al financiamiento, incremento en ventas e inducen a la implementación de mejores prácticas por medio de la vinculación con especialistas en temáticas de índole empresarial.

El objetivo de estos centros es favorecer el desarrollo de habilidades y competencias en emprendedores y empresarios a través de la capacitación presencial. Apoyar a las MIPYMEs en la identificación de áreas de oportunidad y la implementación de mejores prácticas que incrementen su productividad, calidad, ventas, reduzcan sus costos y enfatizan la mejora continua, el aseguramiento de la calidad a través de la consultoría básica y especializada en modalidad presencial o virtual. Difundir entre la comunidad empresarial, los mecanismos de acceso al financiamiento disponibles en el mercado y favorecer la vinculación con las entidades financieras. Identificar

¹⁵www.cosude.org.ec

¹⁶www.swisscontact.org.ec

oportunidades de negocios e impulsar su integración a cadenas productivas. Inducir a las MIPYMEs hacia la innovación y el desarrollo tecnológico.

Entre los servicios que ofrecen están:

- Trámites, desde la apertura de la microempresa, formalización, impuestos, registro de marcas.
- Vinculación financiera, acompañamiento para acceder al financiamiento, oferta de diversidad de financiamientos, apoyos financieros gubernamentales, análisis de arrendamiento-compra, manejo buro crédito, manejo cartera vencida.
- Información general, acceso a eventos de promoción, adquisición de franquicias, determinación de precios de productos, estudios de mercado.
- Oportunidades de negocios, desarrollo de proveedores, integración a cadenas productivas, encuentros empresariales.
- Consultoría, adquisición y transferencia de tecnología, planes de negocios, desarrollo de páginas web, estudios de mercado, franquicias, mercadotecnia, canales de distribución, contratación de personal, exportación, orientación legal, sistemas de gestión.
- Capacitación, personal, técnica, capacitación para el incremento de productividad.

La evolución de estos centros se ha dado por las estrategias implementadas con:

- Herramientas que incrementan su desempeño y fortalecen su operación con sistemas de gestión propios.
- Personalizando sus servicios, fortaleciendo su personal con constante capacitación interna.
- Evaluando su desempeño, mediante la autoevaluación a través de un sistema de indicadores de desempeño.

- Integrándose a una red de conocimiento y cooperación, propiciando redes de centros de desarrollo empresarial.
- Innovación, aprovechamiento de la guía de prácticas idóneas para la gestión de innovación.

1.6.1.11. Problemas de la microempresa.

Los principales problemas de la microempresa son: gestión, financieros, mercado y competencia, comercialización, condiciones de trabajo, nivel tecnológico. El crédito, la capacitación y la asistencia técnica son las herramientas para resolver problemas; sin embargo, no todos los problemas pueden resolverse por cualquiera de estas herramientas. La extensión en la cual un microempresario responderá a las ofertas de crédito, capacitación o asistencia técnica dependerá de la percepción de los problemas que enfrenta y la adecuación de instrumentos para resolver estos problemas.

Problema de gestión, en este sentido no existe una planificación, que se refleja en la falta de un plan de trabajo, falta de horarios, insuficiente administración de recursos, problemas en el manejo y distribución del dinero, no presentan sueldos fijos, no cuentan con sistemas de registros contables eficientes y falta de manejo de las leyes laborales.

Problemas financieros, el escaso conocimiento para la toma de decisiones y el manejo financiero de sus microempresas, causa vulnerabilidad ante los cambios en las condiciones macroeconómicas: períodos de alta inflación, aumento de las tasas de interés, escasez de recursos, entre otros; dificultad de acceder a los créditos disponibles por las garantías que éstos exigen ya sean hipotecarias, prendarías.

La falta de fondos para financiar la inversión o las operaciones es el principal problema financiero de los microempresarios, esto indica que los negocios no son capaces de generar suficientes ingresos y ganancias para financiar el crecimiento y expansión, específicamente el crédito es una restricción importante.

Mercados y competencia, los problemas principales de los microempresarios ecuatorianos sugieren que muchos, si no la mayoría, operan en un ambiente

altamente competitivo con un potencial de crecimiento relativamente pequeño. La mayoría de microempresarios enfrenta un ambiente con numerosos vendedores y demanda relativamente baja.

Los competidores principales para los microempresarios en el Ecuador son otros microempresarios y los vendedores de la calle. Los negocios medianos y grandes no parecen competir en los mismos mercados de los microempresarios. La dolarización de la economía ha afectado tanto el sector de producción como el de comercio. Los productores experimentaron una mayor competencia cuando los artículos hechos en el extranjero se volvieron más competitivos en precios. Los vendedores comerciales son afectados en la medida en que los artículos que ellos venden no son tan atractivos en el comercio fronterizo. Los vendedores en ambas fronteras norte y sur del Ecuador con Colombia y con Perú, experimentaron un declive significativo en las ventas cuando los productos ecuatorianos se volvieron más costosos.

Comercialización, la dificultad de adquirir insumos para la producción, inventarios, problemas para acceder a mercados más rentables para la venta de sus productos, falta de estudios de mercado, desconocimiento de marketing, dificultades para obtener permisos de venta y desconfianza en la calidad de sus productos por parte del público, hacen que la comercialización de sus productos o servicios sea incipiente.

Condiciones de trabajo, la escasa o nula cobertura de seguridad social e inestabilidad del empleo, especialmente en períodos de crisis de la microempresa. La tendencia a un bajo nivel de ingresos debido a que ocupa una alta proporción de trabajadores con escasa calificación, es un problema que no permite desarrollarse a la empresa.

Nivel tecnológico, el utilizar técnicas de producción simples y artesanales, bajo nivel de componentes tecnológicos, no usar conceptos modernos de organización y de administración, y falta de capital para mejorar la tecnología productiva, afectan en la producción y crecimiento de este sector económico.

1.6.1.12. Contribución Macroeconómica de la Microempresa

Ventas, “Se puede decir que las microempresas urbanas en Ecuador tienen ventas anuales de aproximadamente \$6.03 mil millones y ganan aproximadamente \$2.36 mil millones como ingreso neto. Con un total estimado de producto interno bruto (PIB) de \$23.5 mil millones, las ventas de las microempresas son de aproximadamente 25.7 por ciento del PIB, y el ingreso neto es aproximadamente el 10 por ciento del PIB. Como los niveles del ingreso son bajos, el porcentaje del PIB correspondiente a las microempresas es menos de su proporción de empleo total, el cual es estimado en 25 por ciento.”¹⁷

Empleo, en Ecuador la microempresa genera poco empleo adicional al dueño a nivel nacional en el 60% de estas empresas trabaja solo el dueño. Y en un 18% tienen un empleado más

1.6.1.13. Realidad de la Microempresa Ecuatoriana.

Las microempresas en Ecuador desempeñan un importante papel en la microeconomía de sectores de bajos ingresos de la población, sin embargo, dependen a menudo más de factores intangibles que de datos empíricos o tendencias y dos variables claves intangibles que son: satisfacción con los negocios y las percepciones de las expectativas futuras. Tener un marco de referencia para entender éstas actitudes menos tangibles puede ser importante para que una institución de microfinanzas tenga un mejor juicio de las perspectivas de éxito de sus clientes crediticios.

Muchos emprendedores han escogido empezar sus propios negocios debido a un deseo de más independencia o porque percibieron una oportunidad para ganar más como microempresarios que como empleados asalariados. Hay pocos que han abandonado sus empresas para buscar empleo asalariado. Además, a la mayoría de los empresarios les gustaría ver sus negocios crecer en lugar de permanecer como están. Como resultado, las microempresas representan un segmento estable de la economía.

¹⁷ Datos de UNICEF para el 2003.

La ausencia de indicaciones de crecimiento podría aparentar un sector estancado con pocas perspectivas para el crecimiento en la ausencia de otros cambios fundamentales en las microempresas y sus mercados.

La aparente falta de crecimiento hace importante que el gobierno aprenda más sobre las restricciones que las microempresas enfrentan y que desarrollen más estrategias efectivas para enfrentar estas restricciones.

Entender estos problemas requiere un análisis más profundo que puede ser proporcionado por un amplio estudio; requeriría probablemente un acercamiento subsector por subsector.

1.6.1.14. Datos estadísticos de la microempresa en Ecuador.

Distribución geográfica de las microempresas urbanas y rurales.

Lamentablemente no existe información actualizada sobre las microempresas rurales en Ecuador. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) no incluye a la microempresa rural en sus estadísticas; la Encuesta de Actividad Industrial considera a establecimientos de 10 o más trabajadores, la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo cubre únicamente el nivel urbano, el Censo de Población y Vivienda no presentó variables de tamaño de la empresa.

Datos más recientes, basados en la encuesta a microempresarios que realizó el Proyecto SALTO de USAID, muestran la distribución de las microempresas urbanas en Ecuador en el año 2004.

La mayor parte están ubicadas en la región de la Costa 66,8 por ciento, principalmente en el área de Guayaquil. La Sierra reúne al 31,5 por ciento de las microempresas urbanas, con más de la mitad concentradas en Quito y Santo Domingo de los Tsachilas. Mientras que el Oriente sólo cuenta con el 1,7 por ciento del total de microempresas.

Edad de los microempresarios.

Según datos del estudio SALTO USAID al analizar las características de los microempresarios encontramos los siguientes datos de acuerdo a grupos de edad.

La mayoría de los microempresarios 55 por ciento son adultos entre 31 y 50 años; los jóvenes entre 18 y 30 años, alcanzan sólo el 20 por ciento; y, los mayores de 51 años, representan al 25 por ciento.

Nivel educativo de los microempresarios.

De acuerdo a información obtenida por estudios de la USAID del año 2005 “mayoría de los microempresarios cuenta con una educación básica, una importante proporción; el 11,6 por ciento alcanzó estudios a nivel superior o universitario.

El 46,5 por ciento tiene como máximo estudios primarios completos y el 42 por ciento accedió a la secundaria. Las diferencias por género son mínimas, contrario a lo que podría esperarse, idéntico porcentaje de microempresarios hombres y mujeres alcanzaron algún estudio superior o universitario.”¹⁸

Principales razones para iniciar una microempresa.

La autonomía y generar mayores ingresos, frente a la alternativa de encontrar un empleo remunerado muestran una visión positiva y una atracción hacia la microempresa. Según encuestas de John H. Magill y Richard L. Meyer, en general, las razones fueron ser independiente en un 38 por ciento y generarse una oportunidad para ganar más con un 34 por ciento. El hecho de no encontrar un trabajo remunerado fue menor al 5 por ciento en promedio, a la vez que 4 por ciento lo consideraba como la única opción disponible.

Ingreso familiar proveniente de la microempresa.

Para la mayoría de los microempresarios es su actividad principal y por lo tanto el ingreso de su empresa es muy importante. Constituye la totalidad del ingreso familiar en la mayoría de los casos. De allí que gran parte de los ingresos obtenidos no son utilizados como capital de trabajo, sino que sirven para solventar gastos corrientes familiares, lo que no permite el desarrollo de estas unidades económicas.

¹⁸John H Magill y Richard L Meyer ,*Microempresa y Microfinanzas en Ecuador*(USAID: Quito, 2005) , p.17.

Distribución de las microempresas por sector económico.

El sector comercial es el preferido por los microempresarios porque presenta menores barreras de entrada, ya que los sectores de servicios y producción demandan mayores habilidades y más capital de trabajo, esta es una situación evidente en la actividad comercial.

Permanencia y desarrollo en el mercado de las microempresas.

La subsistencia y progreso es el reto de esta actividad, ya que presenta una alta rotación de las microempresas, muchas abren y funcionan un par de años y luego cierran, en algunos casos para cambiar de actividad o en el peor de los casos para desaparecer definitivamente, claro que existen algunas excepciones de quienes se han adaptado y comprendido el entorno para mejorar y sobrevivir.

Los años de permanencia son utilizados muchas veces como indicador de estabilidad y solidez, por lo que las empresas más jóvenes encuentran mayores problemas para acceder a financiamiento crediticio formal, lo que pone a tambalear la sostenibilidad de estas en el mercado. El fenómeno de subdesarrollo puede ser contrarrestado con capacitación y asistencia técnica, muchos de los emprendimiento empresarial son iniciados sin base alguna de estudio de mercado.

1.6.1.15. Microcréditos.

Origen y filosofía del microcrédito.

Esta concepción surge en 1960 del economista Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank y considerado el padre de los microcréditos sociales. Sin embargo, no fue hasta 1992 cuando los pone en práctica en su país de origen, Bangladesh, por motivo de una catástrofe natural. Lo que buscaba era una solución concreta para un problema local. La base del sistema de los microcréditos, materializada en el banco Grameen, se centra en prestar a quien menos tiene, cerca de 100 millones de personas viven hoy mejor gracias a este producto que ha supuesto una revolución

en el sistema financiero internacional, en estos momentos hay 4.400 millones de dólares de préstamos sin exigir garantías.

El suministro de microcrédito.

En Ecuador ha sido notable el crecimiento explosivo en el microcrédito durante los últimos años. El número de instituciones reguladas que lo ofrecen ha aumentado, los saldos de estas carteras han crecido considerablemente y el número de préstamos vigentes ha subido. Esto genera cuestionamientos que necesitan ser estudiados acerca de la saturación del mercado y el potencial de crecimiento futuro.

Definición de microcrédito.

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha adoptado la siguiente, como una definición oficial de microcrédito para la industria financiera regulada: Microcrédito es todo crédito concedido a un prestatario persona natural o legal o grupo de personas con una garantía solidaria, destinada para financiar las actividades en pequeña escala en la producción, comercio o servicios cuya fuente principal de pago es el producto de las ventas o ingresos generados por tales actividades, como se verifica por la institución prestataria. Los balances y los estados de pérdidas y ganancias no son requerimiento para los microempresarios a menos que el monto original del préstamo exceda los \$20,000.

Esta definición está bajo revisión y puede ser cambiada en el futuro. Sin embargo, las condiciones importantes son que el crédito apoye una actividad que genera ingreso y que el monto sea típicamente menos de \$ 20,000. Todas las instituciones financieras reguladas son requeridas de segmentar sus carteras de créditos según la fuente de pago: como consumo, comercial, microcrédito o de vivienda. La introducción de microcrédito como una categoría en los años recientes ha resultado en un esfuerzo a gran escala de parte de las instituciones para reclasificar sus carteras.

Implicaciones para las instituciones de micro finanzas.

Las relaciones con una institución financiera no se ven como una estrategia comercial positiva, los microempresarios confían casi exclusivamente en los ahorros

personales y recursos e ingresos generados por sus negocios para financiar la puesta en marcha y las operaciones continuas de sus empresas. Cuando necesitan un financiamiento externo, se dirigen casi exclusivamente a fuentes informales; familia, amigos, y prestamista; las instituciones financieras tales como los bancos, cooperativas u ONGs no se ven como fuentes fiables de fondos.

Relacionado a ello, los microempresarios son conservadores. Ellos se esfuerzan en evitar las deudas y no ven el endeudamiento como una herramienta positiva en sus estrategias de negocios. No perciben un beneficio positivo de estar endeudado y no entienden cómo incorporar la deuda en una estrategia de negocios positiva. El problema es que, sólo dependiendo de los fondos internamente generados, la posibilidad de una empresa para crecer está limitada.

En general, las microempresas ecuatorianas no generan grandes flujos de efectivo. Las ganancias, en términos absolutos, son relativamente bajas, generándose así, un serio problema de orden financiero. Hacer crecer un negocio, generalmente requiere más capital del que se puede generar internamente. Los microempresarios deben ver al crédito, correctamente usado, como una herramienta de negocios eficaz y beneficiosa, deben entender el beneficio de usar fondos externos en condiciones prácticas para volverse clientes exitosos de las microfinanzas.

Presencia de instituciones de microcrédito en Ecuador.

Los datos oficiales que existen sólo para las instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, muestran que aproximadamente 36 instituciones reguladas tienen carteras de microcréditos. Estas instituciones están altamente concentradas, con numerosas instituciones que proporcionan los servicios de microfinanzas en las áreas metropolitanas grandes y de alta densidad de población, En general, la Sierra está bien cubierta por los servicios de microfinanzas, pero hay servicio disperso en mucho de la Costa y el Oriente. Este patrón es inclusive más obvio cuando las instituciones no reguladas están consideradas porque tienden a ser más numerosas en la Sierra.

Número de clientes de microcrédito.

Los datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros reportan el número de créditos a partir de cualquier fecha específica. El número de créditos puede ser más grande que el número de clientes de microcrédito porque un microempresario puede tener múltiples créditos. En agosto del 2009, las instituciones de microfinanzas reguladas tenían 341,640 créditos.

Cartera de microcrédito.

El saldo de la cartera de microcrédito de instituciones financieras reguladas, como fue reportado por la Superintendencia de Bancos y Seguros en agosto del 2009, fue de \$257.1 millón, comparado a un total estimado de demanda potencial de entre \$206.2 millón y \$656.7 millón. En la estimación más baja de la posible demanda, el mercado para el microcrédito estaría super saturado; en la más alta, aproximadamente el 39.1% de demanda para el microcrédito estaría siendo satisfecha por las instituciones financieras reguladas. Como en el caso del número de clientes, las carteras de microcrédito de los intermediarios financieros regulados están concentradas en la Sierra, y específicamente en las áreas metropolitanas y de alta densidad de población. El volumen total de microcrédito ha aumentado de “\$73.7 millón en diciembre del 2002 a más de \$427.3 millones en diciembre del 2008.”¹⁹

1.6.2. Marco Conceptual.

1.6.2.1. Glosario de Términos.

Asistencia Técnica, servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos en un proceso.

¹⁹ John H Magill y Richard L Meyer, *Microempresa y Microfinanzas en Ecuador* (USAID:Quito, 2009) , p.110.

Capacitación, proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Competencia, cuando diferentes empresas concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda.

Crédito, es una transferencia de bienes, servicios o dinero efectivo por bienes, servicios o dinero a recibir en el futuro.

Margen, diferencia entre los costos y el precio de venta de una mercancía.

Estrategia, es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización

Financiamiento, es el proceso a través del cual una organización obtiene recursos para cumplir sus objetivos,

Inversión, es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos.

Marco Legal, es el conjunto de disposiciones que regulan las acciones de una organización.

Marketing, es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Mercado, en términos generales, es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

Microcréditos, son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres como para que les concedan un préstamo en un banco tradicional.

Organización, disposición ordenada de las diversas partes de una institución o empresa. La organización, expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo.

Planificación, planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos. Trazar un plan donde se fijan los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y globales trazadas.

Rentabilidad, porcentaje de utilidad o beneficio que tiene una actividad, negocio o inversión.

1.7. Hipótesis y variables.

1.7.1. Hipótesis

1.7.1.1. Hipótesis general.

El desconocimiento de implementar un correcto proceso administrativo, sumado a la mala aplicación de los márgenes de rentabilidad, fuentes de uso y aplicación de fondos, impediría el desarrollo y permanencia de las microempresas en el mercado.

1.7.1.2. Hipótesis particulares.

Si los microempresarios no reciben un plan de capacitación no tendrían los conocimientos técnicos administrativos necesarios para administrar sus negocios.

Los márgenes de rentabilidad que se establecen no tienen fundamentos técnicos, por lo que resultan precios inapropiados.

Como los fondos para financiación del negocio provienen de fuentes familiares y externas, los microempresarios no tienen claro el establecimiento del margen de utilidad.

1.7.2. Variables y su operacionalización.

1.7.2.1. Variable independiente.

Plan integral de capacitación

1.7.2.2. Variable dependiente.

Manejo eficiente de las microempresas

1.7.2.3. Variables empíricas.

Estructuración de los procesos

Aplicación de márgenes

Fuentes de uso y aplicación

Desarrollo de la microempresa en el mercado

Permanencia de la microempresa en el mercado.

1.7.2.4. Indicadores.

Existencia de un manual de procesos

Política de fijación de márgenes de rentabilidad

Políticas de inversión y reinversión

Nivel de estudios

Cursos asistidos

Listas de precios

Facturas de compra

Presupuesto de ingresos – egresos

Capital aportado

Crediticios

1.8. Aspectos metodológicos de la investigación

1.8.1. Tipo de estudio.

El diseño de nuestra investigación es experimental porque manipulamos deliberadamente una o más variables independientes; además, es descriptiva, ya que utiliza el método de análisis, logrando así caracterizar qué está impidiendo el desarrollo y permanencia de las microempresas en la ciudad de Machala, señalando todos los actores involucrados en este sector económico. Esperamos que con nuestro aporte de investigación la situación mejore y se desarrollen las microempresas para que contribuyan al fortalecimiento económico de Machala, la provincia y del país.

1.8.1.1. Objetivo general del estudio.

Determinar la factibilidad de iniciar una empresa de desarrollo integral microempresarial dirigida al mercado objetivo de los grandes y medianos comerciantes de la ciudad de Machala, Provincia de El Oro.

1.8.1.2 Objetivos específicos del estudio.

Establecer las características organizacionales, económicas, financieras y de gestión de los negocios del casco central de Machala, comprendidos dentro del perímetro de las calles: Boyacá, 10 de Agosto, Arízaga y Palmeras.

Evaluar el tamaño del mercado y la percepción del target sobre el entorno económico local, problemas y necesidades del sector y su proyección en el mercado.

Determinar el nivel de formación de los ejecutivos de negocios y sus colaboradores, y el grado de conocimiento y aplicación de técnicas de gestión de negocios; calidad de atención y servicio al cliente.

Identificar a los competidores del mercado de servicios de capacitación microempresarial de la ciudad de Machala.

Determinar los requerimientos del sector en materia de capacitación, así como el grado de aceptación de una oferta de empresa de servicios de capacitación microempresarial dirigido al mercado objetivo de medianos y grandes comerciantes de Machala.

1.8.2. Métodos de investigación.

Aplicaremos el método empírico ya que su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema, Y como técnicas emplearemos la observación, la encuesta, la entrevista y el estudio de documentos y estadísticas disponibles.

El modelo teórico utiliza símbolos para designar las propiedades del sistema real que se desea estudiar. Tiene la capacidad de representarlas características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar explicaciones y sirve como guía para generar hipótesis teóricas.

1.8.3. Grupo objetivo de la investigación.

Propietarios y administradores de grandes y medianos negocios del centro de la Ciudad de Machala.

1.8.4. Técnicas aplicadas en la investigación.

La observación, esta técnica se aplicó para registrar la información de cuántos y qué tipo de negocios están asentados en el perímetro objeto de la investigación; estudio que se cumplió en cuatro días con un equipo de tres encuestadores.

Este levantamiento de la información permitió, además, obtener una completa base de datos de las unidades comerciales y de servicios con que cuenta la ciudad en su casco central, herramienta clave para la gestión de mercadeo del futuro centro de desarrollo empresarial.

La encuesta, técnica aplicada para establecer las características organizacionales, económicas y de gestión de los negocios; necesidades de capacitación y percepción de la economía local.

La encuesta fue diseñada y aplicada a un grupo piloto pequeño, de manera que nos permitió realizar los ajustes y correcciones necesarias; posteriormente se procedió a aplicarla, para lo cual se utilizó un equipo de tres encuestadores, a los administradores y/o propietarios de los negocios, durante ocho días.

Ficha de registro de la observación, se diseñó un formato de ficha para registrar todos los negocios del perímetro señalado, tomando en cuenta información como el tipo y tamaño del negocio, nombre del local, si está abierto o cerrado; dirección y zona donde se encuentra ubicado; rama de negocio: venta de productos, servicios o manufactura.

Boleta de encuesta, se elaboró un cuestionario de 16 preguntas, previamente seleccionadas y aprobadas; este instrumento, manejado por el encuestador, permitió recoger la información cualitativa y cuantitativa proporcionada por el propietario y/o administrador del negocio al encuestador.

1.8.5. Selección de la muestra.

Universo de estudio.

1.834 propietarios y/o administradores de locales de negocios pequeños y medianos de la ciudad de Machala, comprendidos en el perímetro de las calles: Boyacá, Las Palmeras, Arízaga y Diez de Agosto.

La totalidad de los propietarios de negocios asentados en dicho perímetro suman 3.640, locales, para el presente estudio se excluyó de la encuesta a los locales muy pequeños. La muestra corresponde a 217 propietarios y/o administradores. Es una muestra altamente representativa del universo de estudio. La justificación para haber elegido este método se sustenta en que la población a investigar es finita y el objeto de la muestra es el método más adecuado y aceptado para reflejar el fenómeno a investigar.

- n= tamaño de la muestra
- N= población, o, universo
- z= porcentaje de fiabilidad
- p= probabilidad de ocurrencia
- e= error de muestreo

- n= ?
- N= 1.808
- z= 95% = 1,96
- p= 80% = 0,80
- q= 20% = 0,20
- e= 5% = 0,05

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (1.834) (0,80) (0,20)}{(0,05)^2 (1.834-1) + (1,96)^2 (0,80) (0,20)}$$

$$n = \frac{1.127,279}{5,197}$$

$$n = 217$$

Tabla 1.1

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA		
POR RAMA DE NEGOCIO		CASOS
COMERCIO	81,00%	176
SERVICIO	13,00%	28
MANUFACTURA	6,00%	13
TOTAL	100%	217
POR TAMAÑO NEGOCIO		CASOS
MEDIANO	55,00%	119
GRANDE	45,00%	98
TOTAL	100%	217
POR ZONA GEOGRÁFICA		CASOS
CENTRAL	50,00%	109
ZONA NORTE	12,50%	27
ZONA SUR	12,50%	27

ZONA ESTE	12,50%	27
ZONA OESTE	12,50%	27
TOTAL	100%	217

FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

Metodología.

Una vez elaborado el proyecto de investigación, se procedió a diseñar los instrumentos de campo (ficha de registro de la observación y boleta de encuesta), luego se realizó la inducción al equipo; a continuación se aplicó la prueba piloto. Esta consistió en ejecutar 10 encuestas en el terreno real, para poner a prueba la efectividad de los instrumentos de campo, medir el tiempo por encuestado, adiestrar al equipo de encuestadores y definir la distribución del equipo por zonas geográficas.

De esta manera se dividió al perímetro en 4 zonas: norte, sur, este y oeste. Ejecutada la prueba piloto se realizó ajustes tanto en la boleta de encuesta cuanto en la ficha de registro de la observación, instrumentos que fueron debidamente autorizados y aprobados por los investigadores. De esta manera, el equipo de investigación quedó listo y preparado para realizar los dos estudios, el de observación y el de encuesta.

El estudio de la observación se realizó durante cuatro días en el horario de 09:00 a 17h00; éste permitió realizar un levantamiento total de los locales comerciales, de servicio y manufactura ubicados en el sector de intervención. Se tomó en cuenta los locales cerrados, es decir que no se encuentran operando. Concluido este estudio se elaboró una base total y completa de los negocios, clasificados por tamaño (pequeño, mediano y grande) y rama de negocios (comercio, servicio y manufactura). Con estos datos se procedió a diseñar el tamaño de la muestra para la investigación de campo con la técnica de encuesta.

El segundo estudio, con la técnica de encuesta, se realizó durante ocho días en horario de 09h00 a 17h00 de acuerdo a la distribución geográfica: por zonas, por tamaño y por rama de negocios a fin de garantizar una representación proporcional del universo de estudio en la muestra. Terminada esta investigación de campo se procedió con la depuración de aquellas encuestas que podrían tener fallas. A

continuación, se cumplió con la etapa de procesamiento de datos, representación gráfica de los mismos, análisis e interpretación de datos y la elaboración de la propuesta.

1.8.6. Fuentes y técnicas para la investigación.

Lo primero fue decidir si nos interesaba o no delimitar la población y si pretendíamos que esto sea antes de recolectar los datos o durante el proceso. En los estudios cuantitativos casi siempre se delimita a priori, por lo tanto, la población son todos los microempresarios que ejercen actividades comerciales, de producción y de servicios en el casco urbano de la ciudad de Machala, comprendido entre la calles 10 de Agosto, Boyacá, Av. Las Palmeras y Av. Arízaga; lamentablemente no existe en la actualidad esa información, razón por la cual tuvimos que recopilarla mediante un censo microempresarial en este sector.

De acuerdo a Roberto Hernández Sampieri, para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés y tiene que ser representativo de esta. El investigador se interesa en que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población.

El interés fue que la muestra sea estadísticamente representativa, en el presente trabajo de investigación aplicamos una muestra probabilística de acuerdo al número de microempresarios del casco urbano de la ciudad de Machala, información obtenida mediante censo microempresa ya que no existen datos disponibles.

1.8.7. Tratamiento de la información.

Aplicamos un tratamiento estadístico descriptivo de la información que nos permita la descripción tabular; la descripción gráfica, y la descripción aritmética. Además necesitamos aplicar la inferenciación ya que nos interesa establecer mediciones y variaciones de variables e hipótesis que planteamos inicialmente.

1.9. Resultados e impactos esperados.

Contribuir al desarrollo de las microempresas con la implementación de un centro de desarrollo empresarial en la ciudad de Machala.

Diagnosticar el nivel de conocimientos que poseen los microempresarios en temas relacionados a la Administración de Empresas y elaborar programas de capacitación que fortalezcan las deficiencias encontradas.

Generar herramientas para fijación de precios mejorando las prácticas utilizadas actualmente por los microempresarios.

Establecer las fuentes de fondos que financian la operación de los negocios e informar las alternativas de financieras públicas y privadas.

Comprobar en qué utiliza la ganancia obtenida del negocio, y diseñar estrategias de manejo de fondos.

Verificar la eficacia de las estrategias que actualmente utilizan para mercadear sus productos, y proponer alternativas acorde a sus necesidades.

Determinar el nivel de conocimientos de normas y regulaciones legales de los microempresarios y ofrecer programas de asesoría en estos temas.

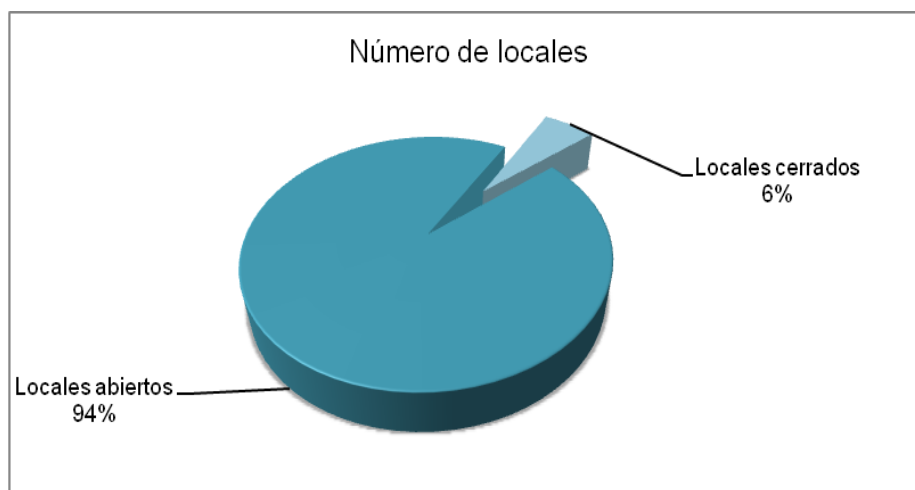
CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

2.1. Análisis de la situación actual.

De la aplicación de la guía de observación se obtuvieron los siguientes resultados en el perímetro central de la ciudad, comprendido entre las calles Palmeras, Arízaga, Diez de Agosto y Boyacá, se hallan instalados 3.681 locales comerciales, de los cuales 3.460 (94%) se encuentran abiertos y 221 (6%) cerrados.

Figura 2.1



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

La cifra permite definir el carácter comercial de la ciudad de Machala, por la abundante oferta de negocios considerando la extensión del perímetro objeto de la investigación y el tamaño de su población, por cuyo crecimiento es calificada como ciudad intermedia y emergente en el país. Esta importancia comercial identificada por este estudio, permite determinar un polo de desarrollo económico dinámico, cuya

liquidez y capacidad de consumo de la población están vinculadas a las actividades productivas de la agricultura, acuicultura y minería, pilares de la economía provincial, pero el acelerado crecimiento de los últimos años, reflejado en el volumen del sector comercial, se debe a la liquidez proveniente de las remesas y giros de la población migrante que habita en el exterior. Las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), confirman que 23.691 habitantes, el 13.8% de la población de Machala emigró al extranjero.

2.1.1. Categorías utilizadas para la clasificación de los negocios.

Rama de actividad, clasificación de los negocios por el tipo de oferta en el mercado, que son tres: comercial, de servicio y manufactura.

La categoría comercial se refiere al intercambio o transacción de bienes, artículos o productos tangibles: un electrodoméstico, un producto comestible.

La categoría servicios se refiere a la oferta de un producto intangible: asesoría profesional; telefonía, banca, educación.

La categoría manufactura hace alusión al proceso de transformación que experimenta una materia prima o semielaborada para fines para dar forma a un producto comercial: taller de confección de ropa, taller de aluminio y vidrio, sastrería.

Tamaño, esta clasificación ha sido adoptada en el presente estudio para identificar a los locales comerciales de acuerdo a los siguientes parámetros: número de empleados que poseen, la amplitud de sus instalaciones y el volumen de oferta de productos, servicios o manufactura hacia el mercado. De esta manera, son catalogados como locales pequeños aquellos que tienen un empleado y poseen una extensión de hasta 6 metros cuadrados; los medianos, aquellos que poseen hasta 3 empleados y una extensión de hasta 15 metros cuadrados; los grandes, aquellos que tienen más de 4 empleados y una extensión superior a los 15 metros cuadrados respecto a sus instalaciones.

2.2. Análisis comparativo actual.

2.2.1. Clasificación por rama de actividad.

El 66% (2.284) de los locales abiertos se destinan al comercio; 30% (1.038) a los servicios y el 4% (138) a manufactura.

Tabla 2.1

LOCALES POR RAMA DE NEGOCIO			
TOTAL	COMERCIO	SERVICIO	MANUFACTURA
3.460	2.284	1.038	138

FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

La mayor presencia de negocios comerciales, 2.284 (66%), se explica por factores como: tamaño de la población (245.972 habitantes, INEC 2010) y su acelerado crecimiento; poder adquisitivo de la población por fortaleza y diversificación de la economía local.

Varios factores determinan este fenómeno del comercio formal: la ciudad es eje de las actividades económicas de la región sur y austro del país; su ubicación estratégica, junto a un puerto de exportación; la urbe está vinculada comercialmente a Guayaquil, primera ciudad económica del Ecuador y a Huaquillas, puerta del comercio con el vecino país Perú.

Otros factores son liquidez proveniente de remesas de emigrantes que han empujado la economía, fenómeno relativamente nuevo en el medio (diez años) lo cual ha llevado a que los familiares de migrantes tengan mayor capacidad de consumo; buena parte de este flujo de recursos se ha invertido en la instalación de nuevos negocios.

A esto se debe agregar el surgimiento de nuevos segmentos de consumidores de clase media y media baja con nuevos valores sociales y estilos de vida que generan demanda de otro tipo de productos y servicios.

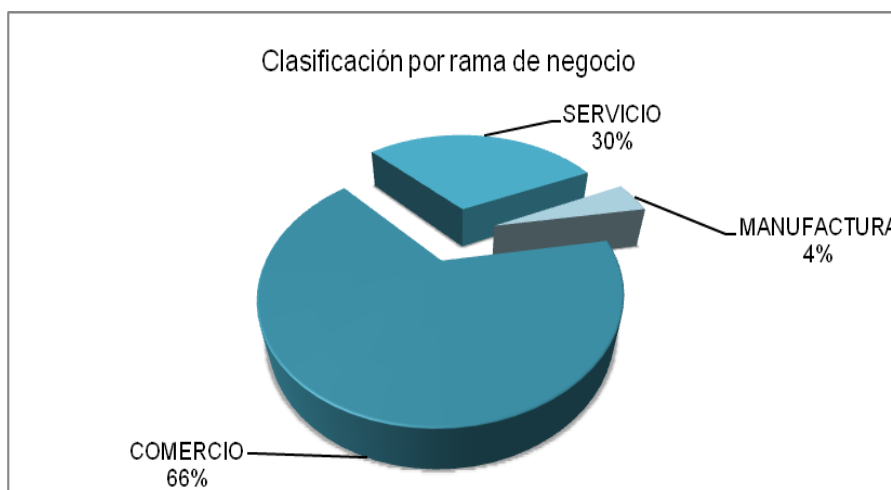
El mercado de la oferta de servicios, cuyo tamaño es del 30% (1.038 locales) de los negocios, la tercera parte del movimiento comercial, se sustenta en los mismos factores anteriores.

Hay que considerar que las microempresas de mayor crecimiento son los relacionados con la telefonía celular y la informática, que han proliferado en los

últimos cinco años, convirtiéndose en un boom en el país. De hecho, esta proliferación determinó el crecimiento de la rama de servicios en la localidad.

El sector dedicado a la actividad de la manufactura (pequeña fábrica), es reducido (4%), 138 locales. Su limitada presencia se relaciona con las normas municipales que restringen esta actividad a mediana y gran escala en el casco central, por ello predominan sólo pequeños talleres; algunas plantas de manufactura están ubicadas en sectores periféricos de la ciudad.

Figura 2.2



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

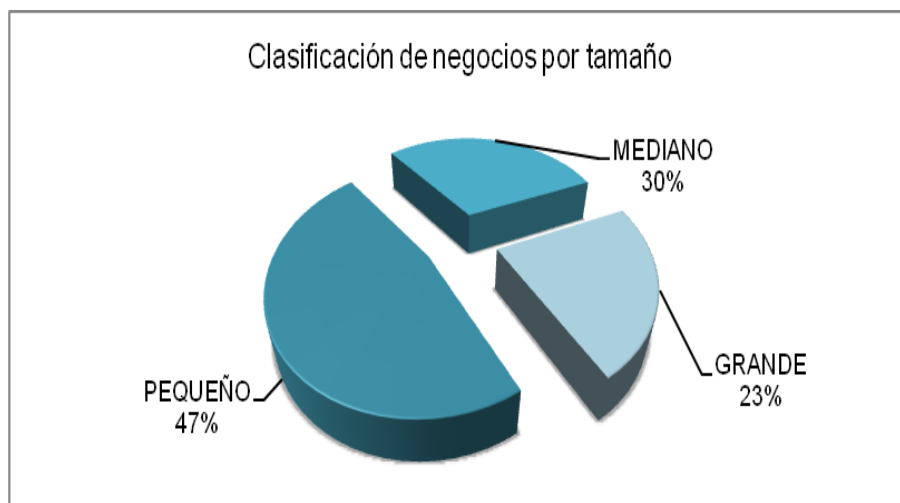
2.2.2. Clasificación de los negocios por su tamaño.

El 47% (1.626) de los locales comerciales son negocios pequeños; el 30% (1.038) negocios medianos y el 23% (796) negocios grandes. Los negocios pequeños prevalecen: estos emprendedores se arriesgaron en invertir luego de una fase de experiencia en el sector del comercio informal donde adquirieron experticia en el negocio y se hicieron conocidos por un grupo de clientes, también están aquellos que tuvieron alguna experiencia laboral en un negocio de la misma línea o aquellos que al carecer de alguna fuente de empleo optaron por instalar su negocio propio. Otro factor son las oportunidades que genera el desarrollo urbanístico del centro de la ciudad por los trabajos de la denominada regeneración urbana. Los medianos

comerciantes (30%), son la tercera parte de la oferta de comercio y servicios. Muchos de ellos son el resultado del crecimiento de los pequeños negocios, la instalación de sucursales, agencias o franquicias de firmas de fuera de la ciudad más el crecimiento y apareamiento de nuevas demandas de productos y servicios al surgir nuevos segmentos y nichos de clientes, que crearon nuevas oportunidades de mercado.

Así por ejemplo, algunos bancos han abierto sucursales en los últimos tiempos dentro del mismo casco comercial, las oficinas de telefonía celular, por citar los casos de dos actividades con alto peso en el sector. El crecimiento de los negocios grandes se sustenta en la misma explicación.

Figura 2.3



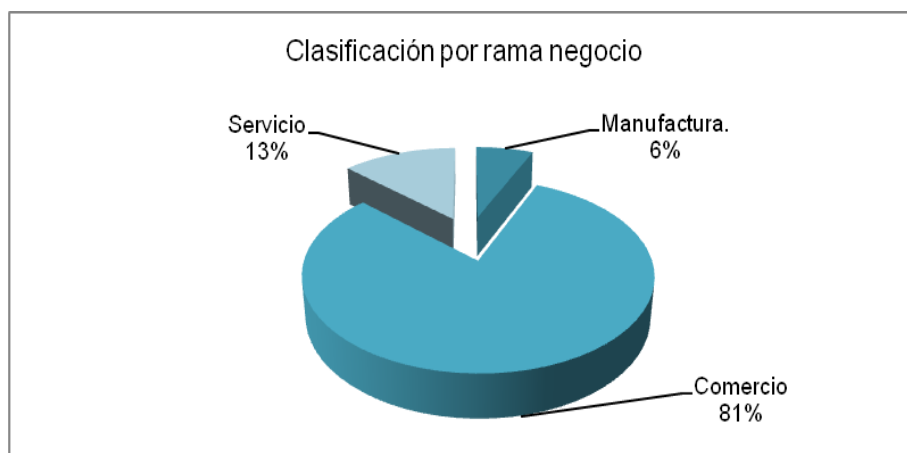
FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3. Presentación de resultados y diagnóstico.

2.3.1. Clasificación por tipo de negocio.

El estudio establece que el 81% de los negocios medianos y grandes se dedican al comercio; el 13% a la rama del servicio y el 6% a la manufactura. Predomina el comercio como rama de negocio y está más concentrada en los negocios medianos y grandes que en los pequeños (ver página anterior). La rama de servicio tiene menor participación en este target debido al predominio de negocios de telefonía móvil, en su mayoría pequeños. La manufactura tiene una importante presencia.

Figura 2.4

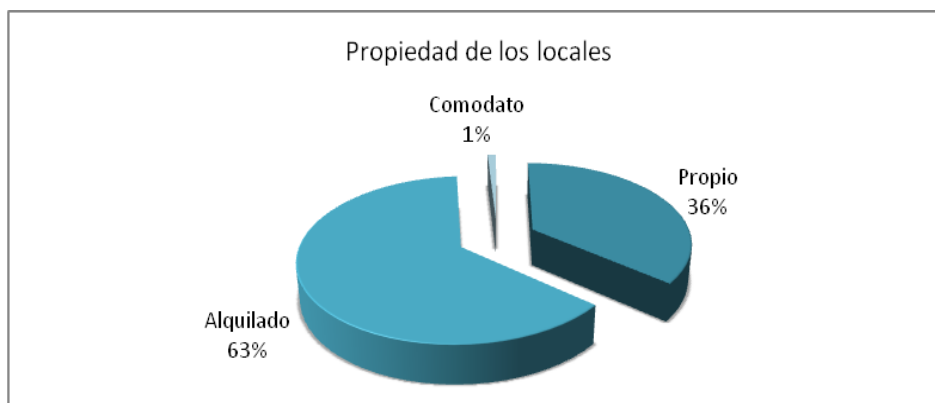


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.2. Tipo de pertenencia de los locales comerciales.

El 63% es alquilado, el 36% propio y el 1% es ocupado mediante convenio de comodato. La ubicación estratégica de los inmuebles propios ha sido aprovechada por parte de sus dueños. El surgimiento de nuevos negocios incrementó la demanda de locales, la oportunidad de ingresos a partir de los arriendos aumentó la oferta.

Figura 2.5



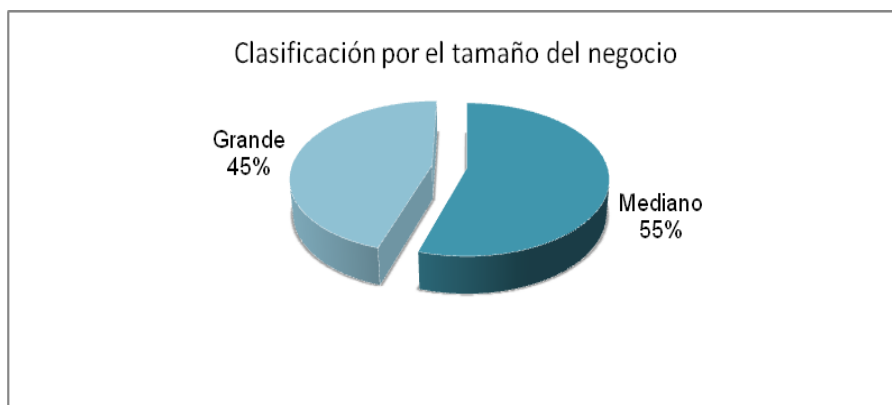
FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.3. Clasificación por el tamaño de los locales.

Un 45% de los negocios del centro son grandes, los medianos constituyen un 55%. Como se observa, el tamaño de estos segmentos es similar en el target, lo cual es

positivo porque refleja un crecimiento de estas empresas de comercio, servicio o manufactura.

Figura 2.6



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

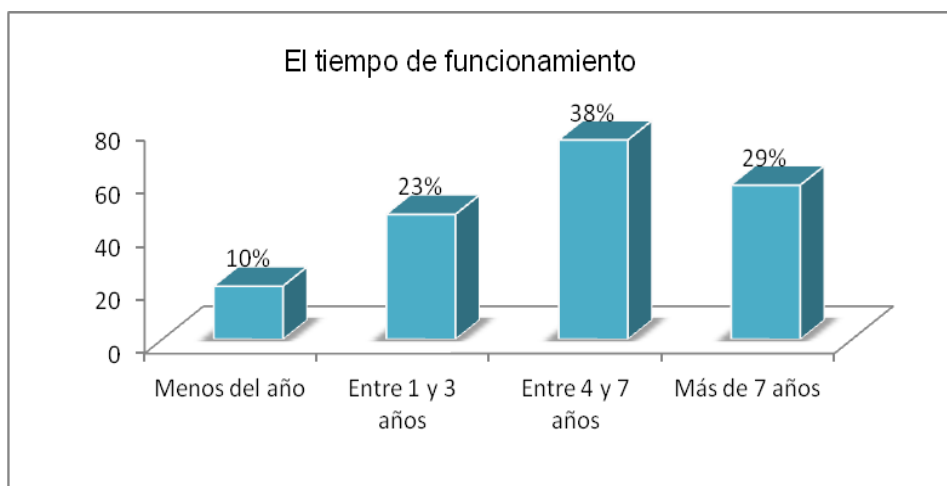
2.3.4. El tiempo de funcionamiento de los negocios

La mayoría de los negocios (38%) tienen una antigüedad entre 4 y 7 años; el 29% tiene una antigüedad mayor a 7 años. Un 23% registra una antigüedad entre 1 y 3 años, el 10% tiene una antigüedad menor a un año. Al analizar la tendencia predominante: el 67% (38% más 29%) de los locales comerciales medianos y grandes registran una antigüedad mayor a los 4 años en el mercado, indicador de estabilidad del sector, debido, entre otros factores a un exitoso posicionamiento, derivado de su antigüedad en el mismo.

Se observa que si el 29% de los locales comerciales se instaló en los últimos 7 años, se confirma el análisis anterior de que el crecimiento del sector se ha dado dentro de los últimos 10 años, un fenómeno económico relativamente nuevo en la ciudad, impulsado el incremento de la capacidad adquisitiva de los pobladores; la diversificación de la economía y la liquidez proveniente de giros y remesas del exterior, enviados por los migrantes, 23.691 (13.8% de la población de Machala), según el estudio de condiciones de vida realizado por el INEC en el 2007. El 33% de estos negocios (23% más 10%) tienen entre uno y 3 años en el mercado, esto refleja que el impacto positivo que ha tenido la regeneración urbana en la ciudad que habilitó, incrementó y modernizó los espacios públicos del centro de la ciudad, lo

cual incrementó notablemente el tráfico de personas por esos lugares, atrajo el turismo de compras y creó oportunidades de negocio.

Figura 2.7

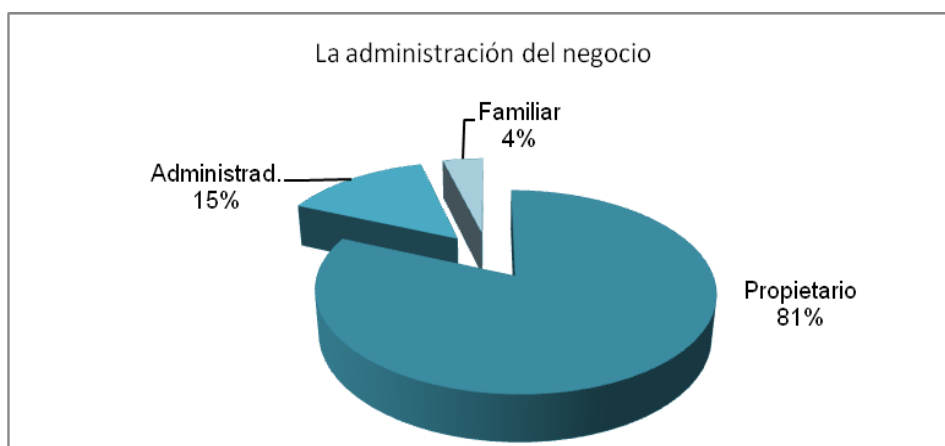


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.5. La administración de los negocios

81 de cada cien negocios medianos y grandes son administrados por sus propietarios, el 15% por empleados que cumplen la función de administradores y el 4% son administrados por los familiares de los propietarios. Casi la totalidad de estos negocios constituyen empresas familiares, el dueño prefiere impulsarlo personalmente y ahorrarse gastos, pese a que esto no garantiza un manejo técnico. La administración del propietario determina el estilo de liderazgo en la microempresa. Las empresas en manos de administradores son aquellas que generalmente recurren al manejo de administrador profesional.

Figura 2.8



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

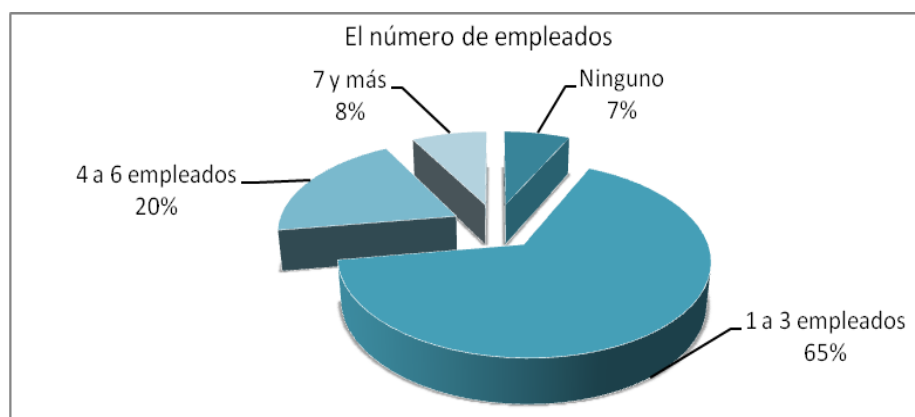
2.3.6. El sector comercial como generador de empleo

Los negocios son una importante fuente de empleo. De acuerdo a estimaciones, los 1.834 negocios grandes y medianos del centro de Machala, generan al menos 6.182 plazas de trabajo, de acuerdo al siguiente cálculo: El 65% (1.192) de ellos tienen entre 1 y 3 empleados; si tomamos como base conservadora de cálculo 2 empleados en promedio por cada negocio, se estiman 2.384 plazas de trabajo. El 20% de los negocios (367) emplean entre 4 y 6 personas, que en cifras conservadoras de 5 empleados por negocio, determinan 1.834 empleos. El 8% de los negocios (147) tiene más de 7 empleados, es decir, generan, 1.027 plazas de trabajo. El 7% (128) de los negocios no tienen empleados.

En el caso de los negocios categorizados como pequeños, que son 1.626, el estudio establece que por lo general no registran empleados, solo excepcionalmente ocupan una persona.

La investigación no establece la calidad del empleo, sin embargo, predomina la inestabilidad laboral, elevada rotación de los colaboradores como consecuencia de los bajos salarios. Hay excepciones, especialmente en los negocios grandes, donde el empleado dispone de estabilidad y beneficios. De otra parte, el sector comercial acoge, generalmente, a personas que no poseen experiencia laboral, en su mayoría adolescentes y jóvenes, quienes empiezan su experiencia laboral en el comercio.

Figura 2.9



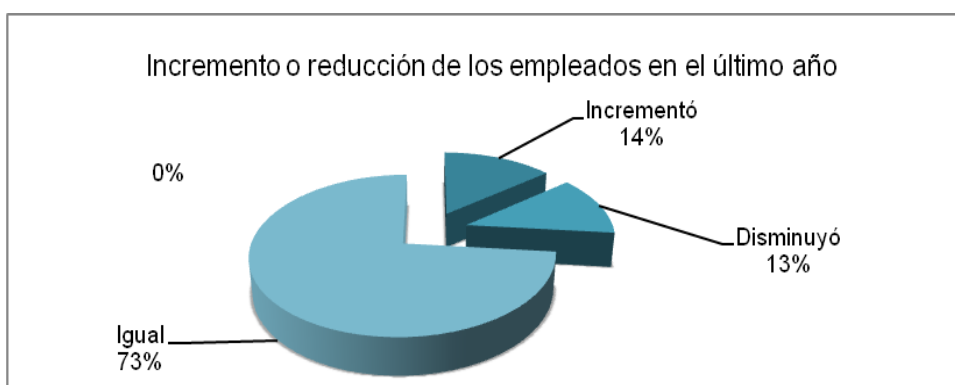
FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.7. El comportamiento del mercado laboral en el sector

Hubo un incremento de la nómina laboral en el 14% de los negocios medianos y grandes; en el 13% de los negocios el número de empleados se redujo. En cambio, en el 73% no hubo reducción de la nómina ni incremento de la misma.

Predomina la estabilidad en el sector, se observa un ciclo normal en el comportamiento del empleo, pues, mientras por una parte disminuyó en un 13%, por otra, experimentó un incremento en el 14% de los negocios. Los datos permiten concluir que la economía de la ciudad goza de salud, impulsada por las actividades primarias y las remesas provenientes del exterior.

Figura 2.10

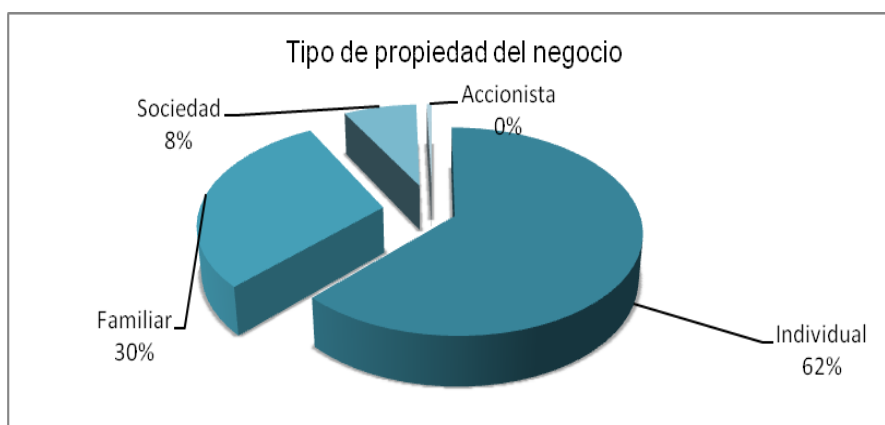


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.8. Tipo de propiedad del negocio

En la mayoría de los casos (62%) el negocio es de propiedad de una persona; un 30% de ellos tiene como propietario a la familia; y un 8% pertenece a una compañía o sociedad. En general, predomina la propiedad familiar de los negocios, el fenómeno se debe a que el volumen de la inversión que sostiene el negocio es asumida exclusivamente por el propietario y no ha requerido del aporte de socios o accionistas, en tal sentido no ha justificado convertirse en persona jurídica. Además, porque la legislación brinda facilidades para actuar como persona natural. Este tipo de negocios, generalmente es administrado por uno de los cónyuges, ya que el otro suele tener una actividad diferente. En el caso del 30% de propiedad familiar, se observa que todo el núcleo familiar está a cargo de la microempresa, se entiende como la participación activa y responsable de los cónyuges junto a sus hijos.

Figura 2.11



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.9. Pertenencia a gremios del sector comercial

De los encuestados 12 de cada cien negocios medianos y grandes de la ciudad de Machala están afiliados a algún gremio de representación del sector. El dato refleja que los gremios representan a pocos; que los no afiliados no se sienten motivados a participar en ellos debido a que no encuentran en el gremio apoyo a la solución de sus necesidades y problemas. Paradójicamente, los gremios que aglutinan al comercio formal son actores muy activos en la política local y del país, lo cual al parecer no gusta al sector porque los distrae de su misión específica. En realidad, de acuerdo a estas cifras, los gremios de comerciantes formales carecen de

representación y legitimidad. Esta situación coincide con la tendencia que se observa en otros gremios de la denominada sociedad civil.

Esto revela también que hay poco o ningún interés de parte de los comerciantes en crear o fortalecer alguna organización que los represente. La falta de una cultura y visión de la cooperación para desarrollarse en sus proyectos de negocios basados en objetivos comunes más el celo entre propietarios y competidores, explican también este fenómeno. Sin embargo, esta falta de sensibilidad organizacional crea también una oportunidad de mercado para el centro de capacitación microempresarial, pues sería otro de sus objetivos.

Figura 2.12



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.10. Gremio al que se encuentra afiliado

Del grupo de comerciantes que se encuentran afiliados a algún gremio (12 de cada cien, según el cuadro anterior), 7 están afiliados a la Cámara de Comercio de Machala, considerado el mayor y más activo gremio de la provincia en el sector. El caso de los panaderos, tan numerosos en el centro de la ciudad, sólo el 2% pertenece a su propio gremio; igual cosa sucede con los hoteleros, pese a tener peso en el sector, sólo el 1% pertenece a la Asociación de Hoteleros. El 3% de los

comerciantes está afiliado a uno de los varios gremios que existe en el medio. El 87% no se encuentra afiliado a gremio alguno del sector comercial.

Figura 2.13



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

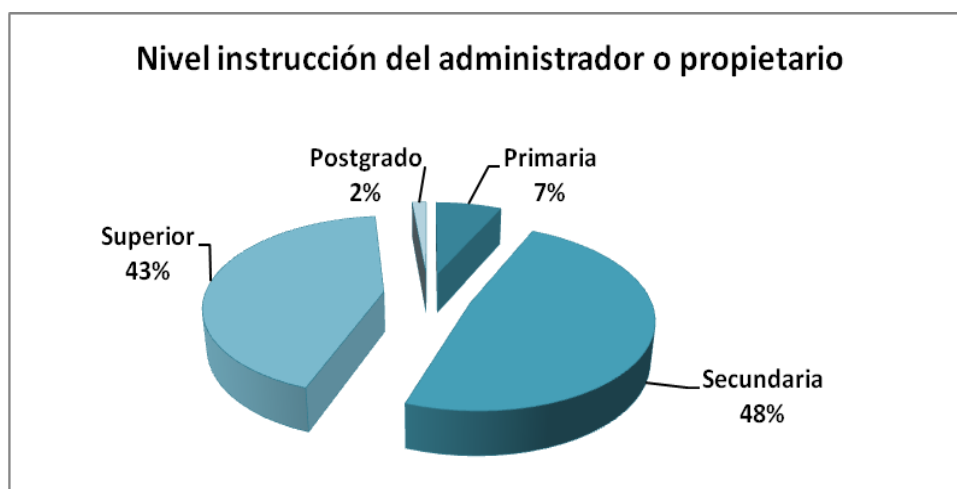
2.3.11. Nivel de instrucción del administrador o propietario

El 43% de los comerciantes tienen nivel de instrucción superior. Esta cifra revela una de las fortalezas del sector, ya que el porcentaje es alto, la mayoría de ellos han realizado estudios en el campo de la administración y han sido formados por las universidades locales.

De cada cien, 48 comerciantes poseen únicamente formación secundaria; este grupo encontró en el emprendimiento microempresarial una oportunidad laboral propia ante la falta de una profesión; revela también la capacidad de riesgo al invertir en su propio negocio; no se descarta de que muchos provinieron del sector informal del comercio y que al verse desarrollados decidieron formalizarse.

Un 7% tiene formación primaria y el 2% de postgrado. Las cifras del nivel de instrucción de los microempresarios, confirman una oportunidad de mercado para el proyectado centro de capacitación, debido a la carencia de formación que el estudio establece, pues no es suficiente con una sólida formación universitaria, sino, fundamentalmente, conocimientos de la gestión de los negocios.

Figura 2.14

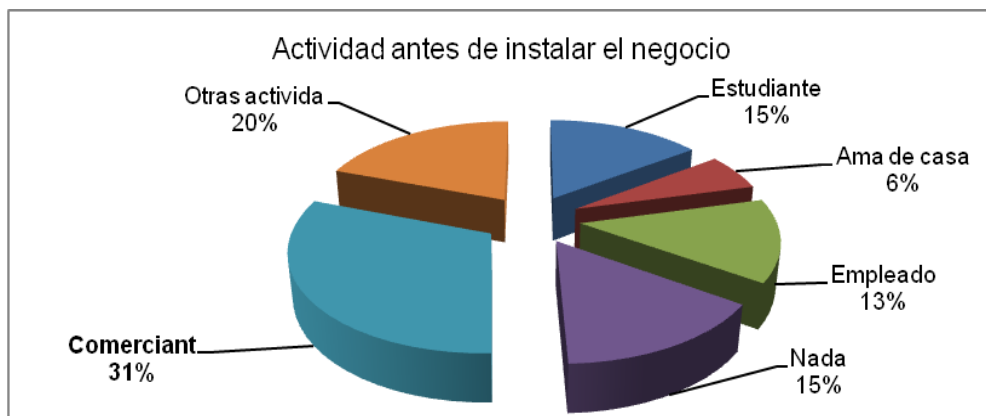


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.12. Actividad del propietario antes de instalar el negocio

La tercera parte (31%) de los propietarios y/ administradores de negocios ya tuvo como actividad económica el comercio, cifra que confirma que se involucraron en los negocios por su vocación de emprendedor, que fue su primera experiencia laboral en relación de dependencia o que incursionaron temprano en el comercio informal. Hay un 15% de propietarios que fue empleado antes de convertirse en comerciante, fase que habría permitido conocer al mercado y el manejo del negocio, por lo cual decidieron instalar un negocio. Un 15% de los propietarios tuvo como actividad estudiante antes de instalar su negocio, esto revela que tuvo que abandonar los estudios para atender a su actividad comercial, sea porque no le vio futuro a su carrera o porque el ingreso que le proyectaba el negocio era mejor. 15 de cada cien propietarios no ejerció otra actividad antes de poseer su microempresa. Este grupo minoritario incursionó en el negocio sin experiencia, esto porque obtuvieron algún capital disponible y decidieron invertirlo en un microempresa propia. Un 6% tuvo como actividad ama de casa antes de invertir. El 20% tuvo como antecedente otras actividades económicas. En suma, un 69% de los propietarios supo aprovechar la oportunidad que brinda el mercado local en el ámbito de los negocios de productos, servicios o manufactura.

Figura 2.15



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.13. Se ha visto obligado a suspender o cerrar el negocio

De los 217 encuestados, 30 propietarios se han visto obligados por alguna circunstancia a cerrar o suspender temporalmente sus negocios. La cifra suspensión de los negocios, como se aprecia, se encuentra en niveles normales, si consideramos que dentro de ella existen diversos motivos de cierre que van desde la crisis, los líos administrativos o la pérdida de mercado hasta motivos ajenos a la situación del mercado o a la voluntad del propietario.

Figura 2.16



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.14. Razones de la suspensión o cierre del negocio

De los 30 propietarios que cerraron la operación del negocio, expresados en el gráfico anterior (14%), la tercera parte de ellos (34%) cerraron por razones de la

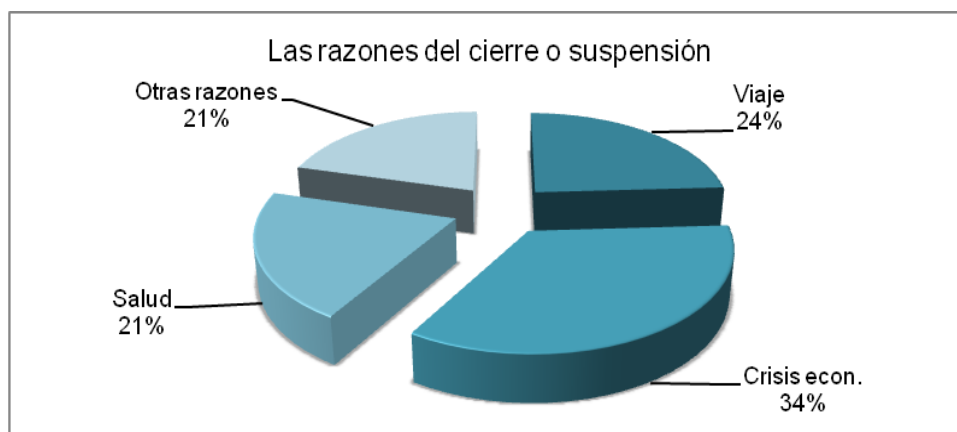
crisis económica. Si analizamos la cifra tomando en cuenta el universo de estudio, se estima que un 5% de los locales cerraron por esta razón.

La cifra estimada casi coincide con el resultado del 6% que arrojó este mismo estudio al levantar información sobre los locales que actualmente se encuentran cerrados en el centro de la ciudad.

Aunque el porcentaje de locales cerrados está dentro de los parámetros normales, lo cual revela la salud y estabilidad del sector comercial, el cierre de los locales relacionados con la crisis económica se atribuye a problemas administrativos, erráticas tomas de decisiones y conflictos propios del mercado.

Las medidas adoptadas por el gobierno para restringir la importación de determinadas líneas de productos y/o imponerles aranceles, los encarecieron y afectó las ventas, por ejemplo el 67% restante ha cerrado temporal o definitivamente por motivos ajenos al mercado. Un 24% cerró temporalmente por motivo de viaje; un 21% por razones de salud y un 21% por razones no identificadas.

Figura 2.17



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.15. Grado de cambios de actividad o de línea de producto

Once de cada cien propietarios de negocios cambiaron de actividad o línea de productos; el 89% no tuvo esa necesidad. Se observa que a la mayoría de negocios le es rentable mantener sus líneas tradicionales de productos, fenómeno que obedece a la demanda del mercado. El 11% que ha cambiado de línea obedece a un comportamiento normal de los negocios, pues hay línea y/o marcas que entran y salen al mercado, es un indicador de que el emprendedor está en sintonía con sus clientes.

El cambio de actividad se debe entender como el cierre del negocio debido a factores relacionados con el mercado, esto obliga al propietario a cambiar de actividad económica. La demanda de los clientes y la innovación por parte de la competencia son las causas que los han obligado a cambiar de actividad.

Figura 2.18



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

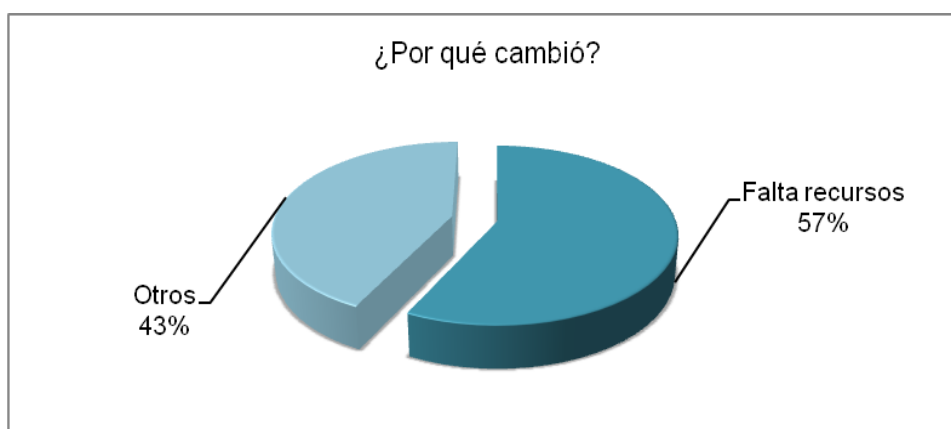
2.3.16. Razones del cambio de línea de productos o de actividad

Del grupo encuestado, 22 que se vieron obligados a cambiar de actividad o línea de productos, más de la mitad (57%) lo hizo por la falta de recursos. Si bien puede calificarse de un síntoma normal el fenómeno por el tamaño de la cifra (6% de acuerdo al universo de estudio), el estudio detecta que este grupo de comerciantes adolece de problemas como la falta capital de operación o de inversión; tiene serios problemas de liquidez.

Tras esta situación hay factores como una alta cartera vencida, sobreendeudamiento, la caída de las ventas. Una de las consecuencias es el no acceso al crédito en el sistema financiero lo cual les obliga a apalancarse pidiendo dinero a prestamistas informales (usureros) a tasas de interés prohibitivas que les mina las utilidades.

A esto se agrega la falta de innovación y el manejo deficiente del negocio. Un 43% de quienes cambiaron de actividad o línea de productos lo hicieron por otros factores ajenos al mercado.

Figura 2.19



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.17. La información que utiliza para la toma de decisiones del negocio

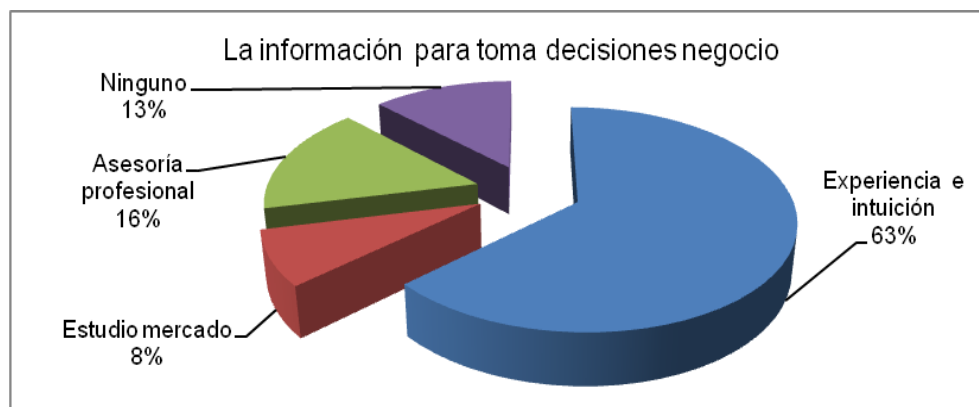
La experiencia y la intuición o lo que nuestros comerciantes denominan el olfato en los negocios, es el recurso que emplean la mayoría de ellos (63%) para la toma de decisiones de negocios.

El dato revela por un lado la vocación emprendedora y de riesgo que poseen los comerciantes locales y el alto grado de conocimiento que tienen del negocio y de sus clientes basados en la experiencia, pero también, muestra la deficiencia en la formación técnico profesional, necesaria en estos tiempos donde el mercado obliga a ser competitivos.

Incide también la ausencia de una oferta de servicios en materia de capacitación hacia el sector, pues los cambios permanentes del mercado los obligará en algún

momento a formarse técnicamente para fortalecer el liderazgo o mantenerse en el mercado. Hay un importante 24% que basa sus decisiones en un conocimiento técnico de la situación (16% que recurrió a la asesoría profesional y el 8% se basó en estudios de mercado para la toma de decisiones).

Figura 2.20



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

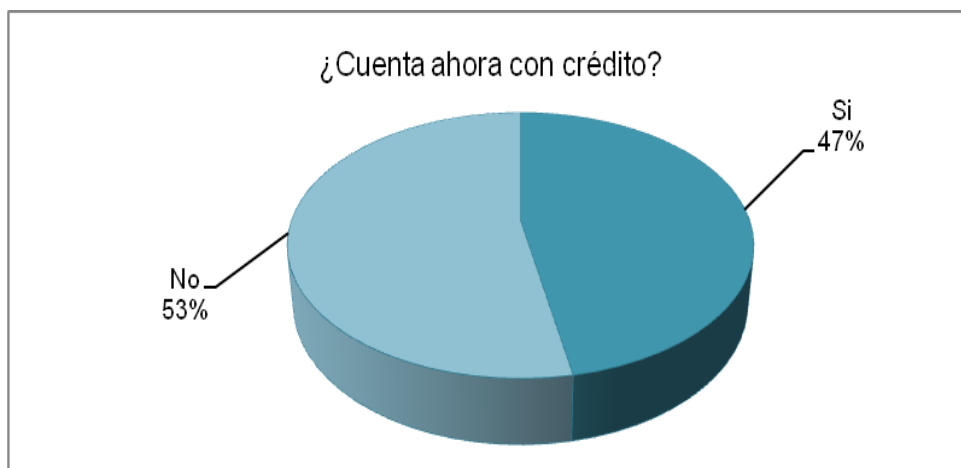
2.3.18 Acceso al crédito

Cerca de la mitad de los encuestados (47%) no utiliza líneas de crédito para operar su negocio; el 53% si utiliza este apoyo financiero. Tras la respuesta negativa existe un margen de encuestados que habrían ocultado información por el carácter confidencial de ésta. Sin embargo, la tendencia de que un elevado número de microempresarios no acceden al crédito es real y revela que prefieren no endeudarse porque poseen un cómodo capital de operación propio; utilizan líneas de crédito ventajosas de sus proveedores, quienes, en muchos casos, les financian a corto plazo sin intereses.

Para los comerciantes es más rentable reinvertir sus utilidades en el incremento de inventarios lo cual les incrementa sus beneficios, así no recurren a las instituciones financieras que les exigen saldos promedios en cuenta corriente y les aplican altos costos financieros que afectan sus márgenes de utilidad. La desconfianza en el sistema financiero es otra causa. Desde otro punto de vista, el alto porcentaje de comerciantes que no acuden al sistema financiero por crédito pone al descubierto que hay un importante nicho de mercado para bancos y cooperativas que no ha

podido ser captado. El 53% de los negocios poseen crédito del sistema financiero; el crecimiento del negocio, incremento del capital de operación, capital de inversión para ampliar instalaciones o adquirir vehículo entre otras las necesidades crediticias del sector.

Figura 2.21



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.19. Los proveedores de crédito al sector comercial

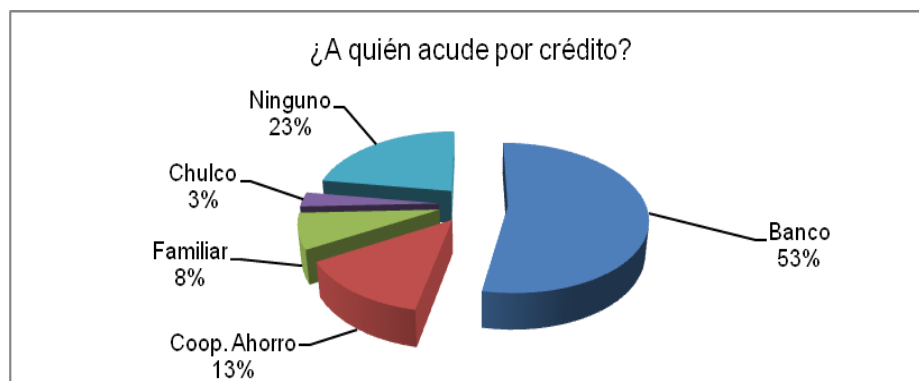
El 53% de los negocios obtienen crédito de parte de los bancos; el 13% de las cooperativas de ahorro y crédito; el 8% obtienen financiamiento de parte de sus familiares, y el 3 acude a los chulqueros (prestamistas ilegales con tasas de interés de usura); el 23% no acude a ninguna de estas fuentes, esto quiere decir que reciben crédito de sus proveedores y por tanto no tienen necesidad de recurrir al sistema financiero.

Se observa que los bancos tienen mayor participación en este mercado (53%), sin embargo, su grado de captación del segmento no es significativo pues captan la mitad del mismo, considerando que se trata de un sector muy dinámico, que provee de liquidez al sistema, y cuyo grado de cumplimiento en el pago de los créditos por lo general es óptimo.

Otra explicación es el hecho de que los clientes obtienen financiamiento de los propios proveedores por lo cual no requieren de financiamiento bancario.

Las cooperativas de ahorro captan el 13% del mercado, tamaño muy importante si analizamos que estas instituciones son escasas en el sistema financiero.

Figura 2.22



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

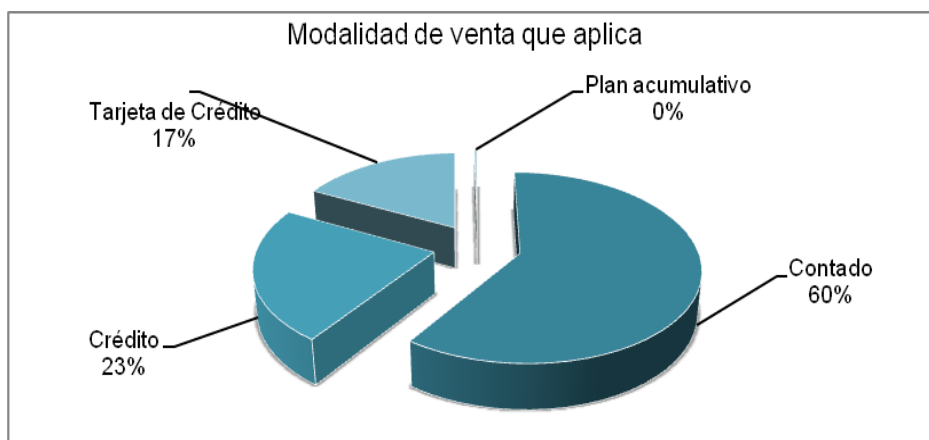
2.3.20. Modalidad de venta que aplica

La venta de contado predomina en el sector (60%) los cuales no trabajan con ningún sistema de crédito, sea por el tipo de negocio o por la línea de productos que maneja. El pago de contado, es preferido por los negocios porque les provee de liquidez y es un atractivo para el consumidor por la posibilidad de obtener descuentos.

El crédito directo al cliente es utilizado por el 23% de los comercios, estrategia que generalmente es aplicada a los clientes antiguos y a aquellos que registran una buena experiencia crediticia. La tarjeta de crédito es un medio aplicado por el 17% de los negocios, mecanismo que utilizado generalmente en los negocios grandes y a partir de un determinado monto de compra.

El segmento que compra con tarjeta de crédito, reflejado en un alto porcentaje (17%) en el presente estudio, se relaciona con el incremento de los tarjetahabientes en el mercado de consumo en los últimos años, debido a la flexibilidad de los requisitos exigidos por las empresas emisoras de tarjetas. El sistema permite accesibilidad a los bienes y servicios con un mayor costo financiero. El plan acumulativo es utilizado por menos del 1% como modalidad de venta. En conclusión, el 40% de los consumidores lo hace mediante alguno de los sistemas o mecanismos de crédito.

Figura 2.23



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.21. Percepción de los problemas que están afectando al sector

La crisis económica es el problema que más afecta a los negocios (30%); al 28% le está afectando la competencia y al 5% los impuestos. Al restante 37% de los negocios no les afecta nada.

El 30% de los comerciantes ha visto disminuir sus ventas en los últimos tiempos y responsabiliza a la crisis del problema. El factor que más ha influido es la caída drástica de las remesas del exterior, que son enviadas por los migrantes, cuya liquidez incrementa el consumo en la economía local. Este problema se deriva de la crisis financiera internacional que ha dejado en el desempleo a miles de orenses asentados en el extranjero.

A ello se agrega, en menor grado, factores internos del país como la transición política; las nuevas políticas aplicadas por el gobierno a la importación de algunos productos que los encareció. Sin embargo, hay que notar también que la economía ha gozado de estabilidad por los altos precios del petróleo y el estado ha desembolsado liquidez al mercado mediante varias vías.

Desde otro enfoque, esta percepción revela también la costumbre de muchos comerciantes por falta de preparación no han podido anticiparse a los problemas que pueden afectarlos y por lo cual no han adoptado estrategias para afrontarlos.

Esto tiene relación con la falta de formación en la administración y gestión de los negocios. La percepción de que se ven afectados por la competencia (28%) confirma que ven en ella una amenaza y no una oportunidad para prepararse y sostener su posición y liderazgo en el mercado.

Para el 37% de los negocios, en cambio, ningún problema lo está afectando, lo cual es una muestra de que la economía del sector goza de buena salud, de que son negocios con ventas satisfactorias y que su administración y gestión no ha detectado problemas, sino por el contrario es exitosa. Son negocios consolidados que cuentan con su mercado objetivo con altos niveles de satisfacción y fidelidad.

Figura 2.24



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.22. Grado de conocimiento de técnicas para el manejo exitoso del negocio

45 de cada cien propietarios o administradores de negocios desconocen de las técnicas para la gestión de los negocios; un 18% conoce en parte. También, hay un 33% que sí conoce de estas técnicas; un 4% aplica los conocimientos obtenidos sólo con la experiencia.

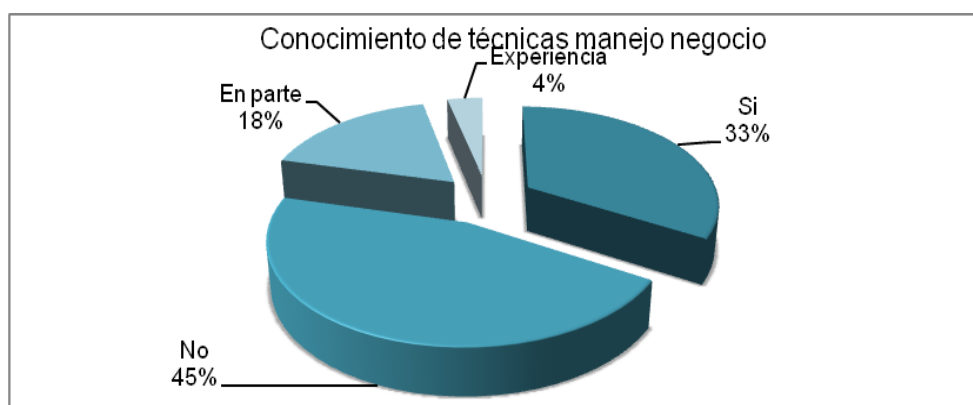
El estudio confirma que el 67% de los microempresarios no poseen formación para manejar de manera efectiva sus negocios, el dato coincide -por poco- con el 63% de los comerciantes que toman decisiones o manejan sus negocios sólo basados en la experiencia y la intuición, pero el 18% dice tener en parte conocimientos.

Por tanto, la investigación determina que la falta de preparación para un manejo técnico es una de las debilidades del sector comercial. Pese a que la mayoría de comerciantes confíe en que sus negocios marchen bien, tal como lo reflejan algunos datos, si aplicaran una gestión con enfoque al cliente y un modelo de administración efectivo, sus beneficios y utilidades serían más altos, el ritmo de crecimiento del negocio sería mayor y las amenazas disminuirían pues estarían preparados para enfrentar a la competencia.

Los datos también dan una respuesta a la situación problemática que atraviesan el grupo de negocios que tuvo que cerrar o que se encuentran con problemas, que de acuerdo al estudio es minoritario.

El origen de la situación está en la falta de preparación, lo cual vuelve a confirmar que existe una oportunidad de mercado para desarrollar una oferta de capacitación microempresarial para el sector. Similar análisis merece el indicador de que conoce en parte las técnicas de manejo del negocio (18%). Pero hay una importante fortaleza en el 33% de aquellos propietarios o administradores de negocios que se considera formado en materia de gestión de negocios, pues revela tener conocimiento de esta materia, un índice elevado a nivel local.

Figura 2.25



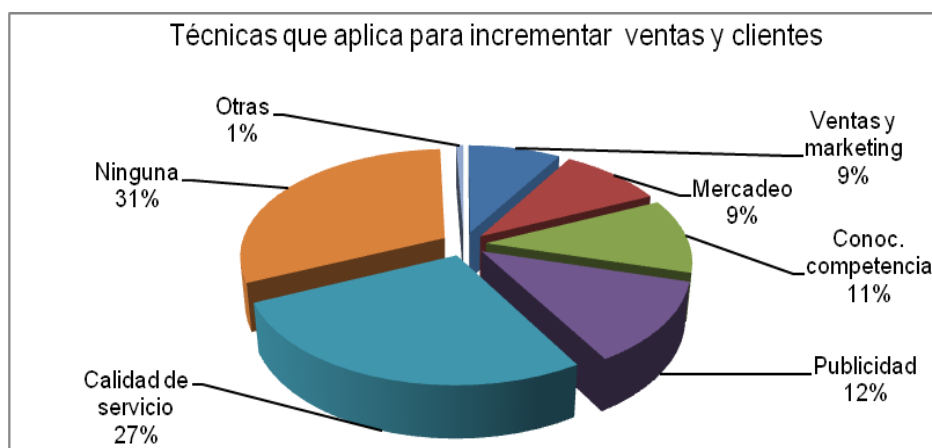
FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.23. Aplicación de técnicas de ventas y marketing

El 27% afirma aplicar técnicas de calidad de servicio; el 12% de publicidad; el 11% estudia a su competencia y el 18% aplica técnicas de ventas y de marketing. La Ing. José Luis Herrera, In. Andrés Pacheco Molina

tendencia apunta a la calidad del servicio al cliente y a elevar el volumen de sus ventas, estrategias altamente efectivas, que incluso justifican prescindir de la publicidad, la misma que aparece desplazada. La mayoría (31%) no aplica ninguna técnica de ventas ni de marketing, porque al momento no lo cree necesario, porque percibe la buena marcha de sus negocios y confía en su experiencia e intuición únicamente como herramienta de gestión, sin embargo al momento de aparecer un competidor en el mercado va a sentir la necesidad de aplicarlas.

Figura 2.26



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

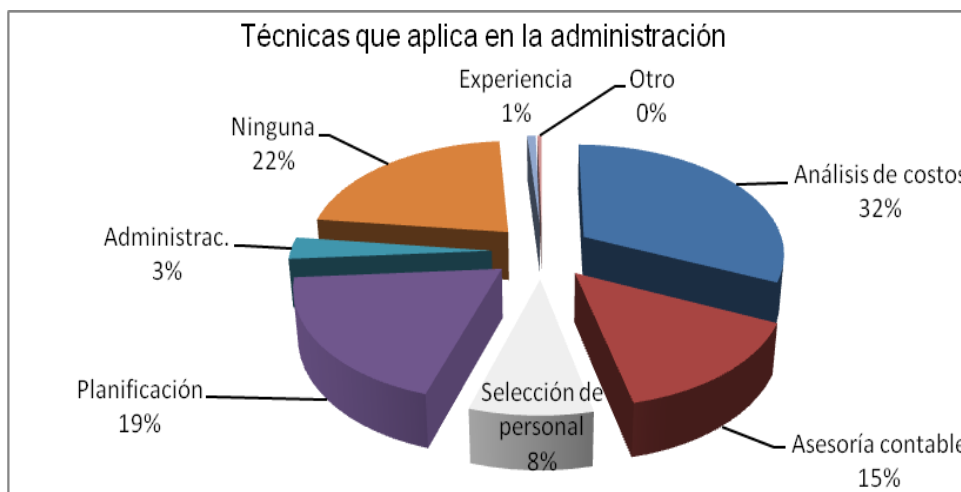
2.3.24. Aplicación de técnicas en la administración del negocio

El 78% de los propietarios aplica alguna de las técnicas de administración de negocios y/o empresas. Se observa que los emprendedores tienen más destrezas administrativas, es decir, están más y mejor preparados para ello, lo cual refleja una fortaleza del sector.

El restante 22% reconocen que no administran técnicamente, se basan sólo en la experiencia y la intuición. Se trata generalmente de negocios ya posicionados, antiguos, de propiedad familiar, que no han encontrado hasta el momento amenazas en el mercado. Estos están expuestos a mayor riesgo porque no están preparados para anticiparse ante una eventual crisis que afecte a su segmento, producto o servicio. La tercera parte de los negocios (32%), la más elevada tendencia, son administrados bajo el enfoque de costos, es decir, procuran disminuir al máximo el costo de venta y los costos de operación a fin de mejorar y preservar sus utilidades o

beneficios. Un 19% aplica un modelo de gestión planificado, tendencia propia de quienes cuentan con la preparación y experiencia en materia de administración y gestión. Un 15% administra bajo el enfoque contable para lo cual cuenta con una asesoría en la materia.

Figura 2.27



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.25. Grado de capacitación del propietario y sus colaboradores

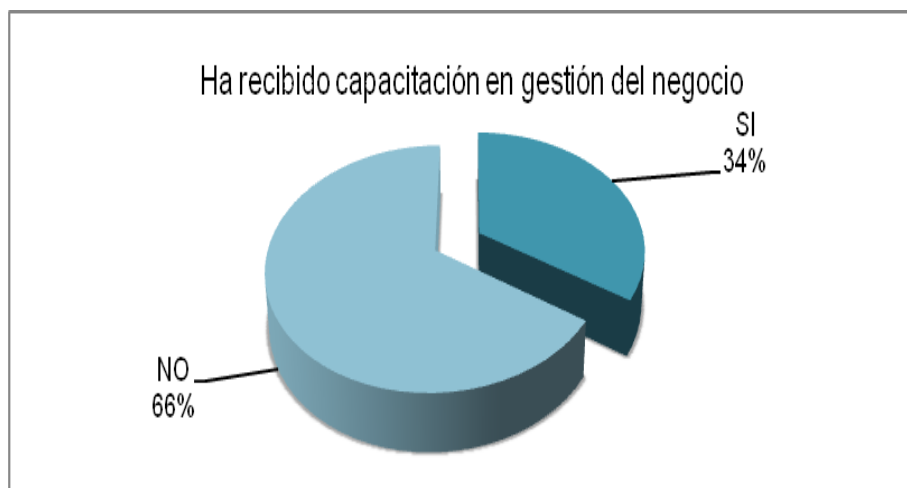
Las dos terceras partes de los emprendedores (66%) no han recibido capacitación en alguna materia que les permita una gestión efectiva de sus negocios; una tercera parte (34%) afirma que si ha recibido capacitación, son aquellos que tienen estudios universitarios, asistieron a algún centro de formación o buscaron alguna alternativa de capacitación.

Hay un déficit de formación en el sector, a los microempresarios les falta preparación y están necesitados de una oferta atractiva de servicios capacitación, oportunidad de mercado a ser aprovechada por el Centro de Capacitación Microempresarial.

Desde otro enfoque, el dato de que la mayoría no se han capacitado refleja que no se habrían enterado de alguna propuesta de capacitación o no han sido mercadeados. Pero también, dentro de aquel grupo se encuentran quienes no tienen interés en prepararse, quizá porque prefieren sólo aplicar su experiencia, porque

ignoran los factores que afectan a la marcha de su negocio o porque piensan que capacitarse es un gasto y no una inversión.

Figura 2.28

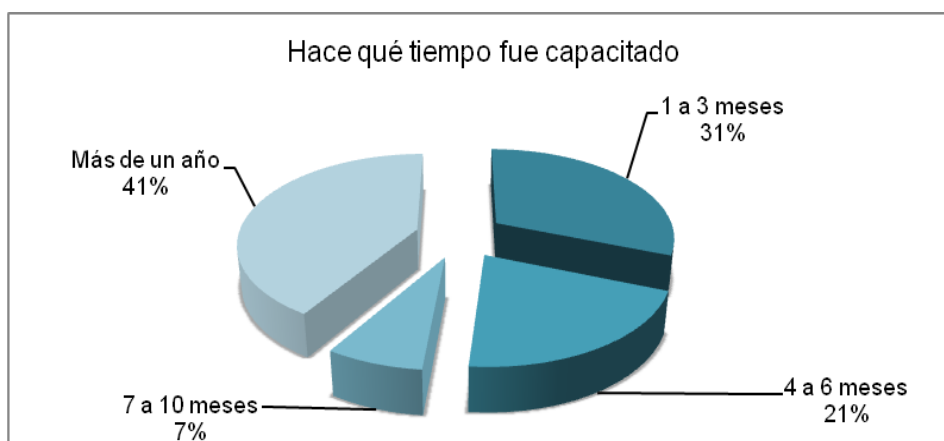


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.26. Frecuencia con que ha recibido la capacitación

La mayoría (41%) de quienes fueron capacitados, recibieron la formación hace más de un año; el 31% fue capacitado hace 3 meses y el 21% hace 6 meses. Se observa una alta frecuencia de participación en espacios de capacitación, ya que la mayoría acudió a algún curso en menos de un año. Este indicador permite ponderar que hay una considerable demanda en el sector por actualizarse o formarse para mejorar el manejo de sus negocios y que al momento no existe una oferta consistente en el mercado que satisfaga esta necesidad.

Figura 2.29

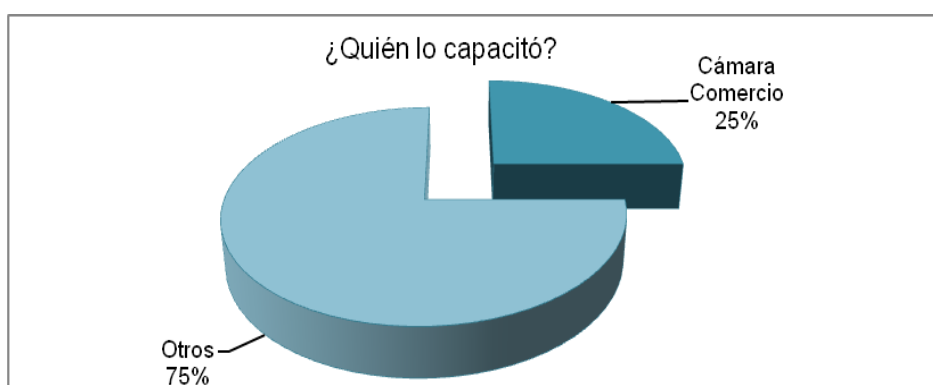


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.27. Los competidores en el mercado de la capacitación microempresarial

Del 34% de quienes se capacitaron, la cuarta parte (25%) lo hizo en los cursos de la Cámara de Comercio, la cual aparece como el único competidor potencial del mercado de servicios de capacitación local, puesto que el restante 75% fueron capacitados por alguna de tantas instituciones no especificadas. Se debe destacar que la CC es la única oferta permanente de servicios de capacitación en el mercado, sin embargo, su grado de penetración es reducido, por el no significativo número de afiliados, la carencia de una estrategia de mercadeo y una estructurada oferta de servicios de capacitación.

Figura 2.30



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.28. El portafolio de servicios de capacitación que el mercado demanda

Seis son las líneas de productos matrices que el grupo objetivo del sector comercial necesita de parte del proyectado Centro de Capacitación Microempresarial.

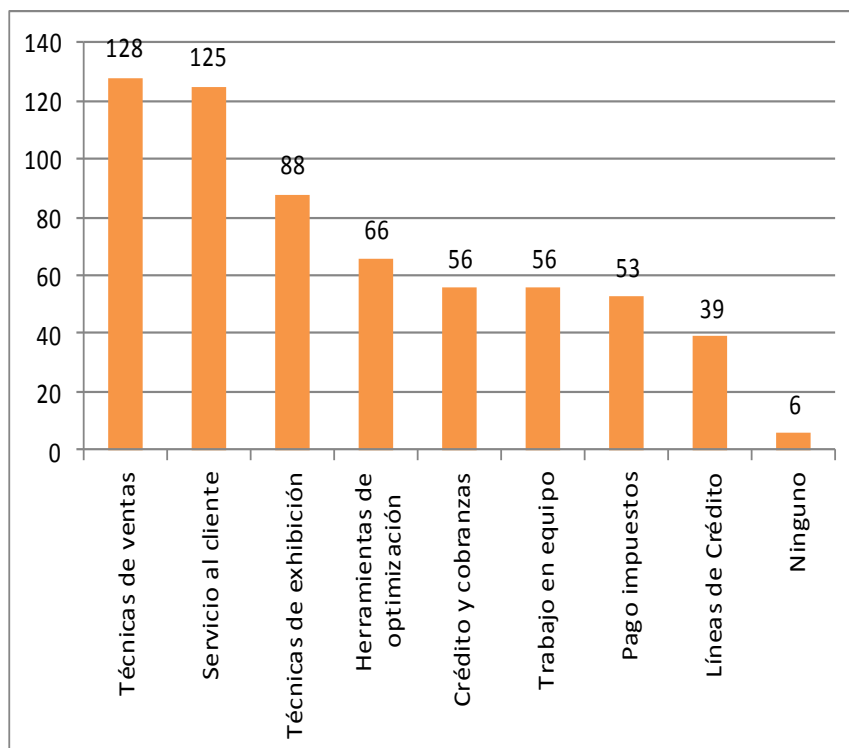
- 1.-Técnicas de ventas (128);
- 2.-Servicio al cliente (125);
- 3.-Técnicas de exhibición (88)
- 4.-Herramientas de optimización (66).
- 5.-Crédito y cobranza (56)
- 6.-Trabajo en equipo (56)

La necesidad de conservar clientes y la gestión del negocio es la demanda de capacitación de los microempresarios locales, sobre cuya base se diseñará el portafolio de servicios del Centro de Desarrollo Empresarial.

Se deberá elaborar una oferta más detallada de los productos, con sus respectivos componentes: planes analíticos, modelo pedagógico, metodología y materiales didácticos; equipos, perfiles de los instructores y un plan de negocios que determinen la factibilidad económica financiera en el corto, mediano y largo plazo.

A esto debe agregarse un plan de mercadeo para posicionar a la empresa y captar su base de clientes y un organigrama con su respectivo manual de funciones y procedimientos. La oferta de capacitación, en este caso, se debe ajustar a las demandas y necesidades del mercado objetivo local con proyecciones a atender otros nichos y segmentos a medida que se posicione y se consolide en el mercado.

Figura 2.31



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.29. Grado de aprobación de la oferta del centro de capacitación.

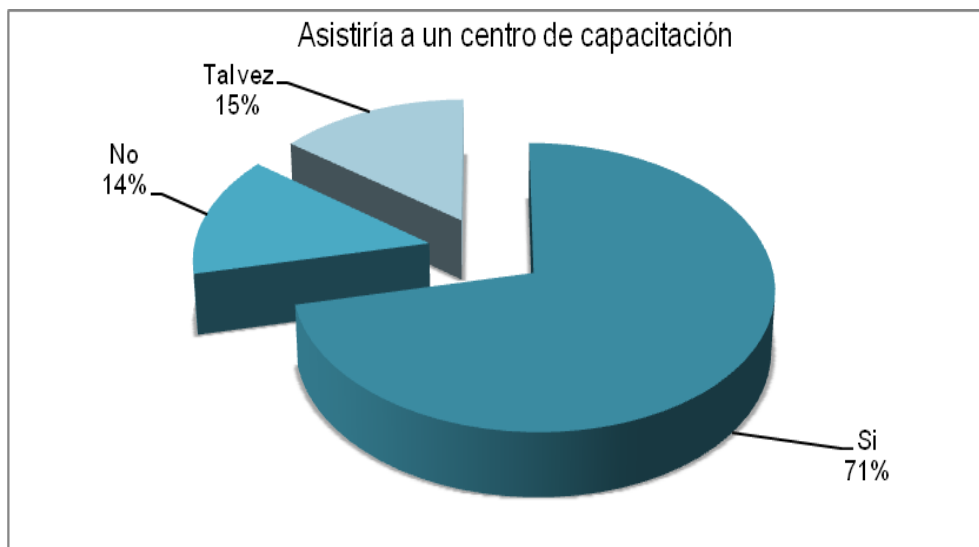
El estudio confirma la factibilidad del proyecto de un centro de desarrollo microempresarial: el 71% de los emprendedores locales medianos y grandes estarían dispuestos a asistir a capacitarse. A eso debe agregarse un mercado potencial del 15% de clientes que “tal vez” asistirían, es decir que lo pensaría. Un 14% no aprueba la propuesta, segmento que probablemente se considere lo suficientemente formado para administrar exitosamente su negocio o el tipo de microempresario que confía en su experiencia por su antigüedad en el mercado.

Las cifras permiten ponderar que si consideramos los negocios medianos (1.038) y grandes (796) que registra el centro de Machala, objeto de la investigación, la base de clientes sumaría 1.302 (el 71%) microempresarios a los cuales deben agregarse 275 (15%) clientes potenciales, lo que totaliza una cartera de 1.577 clientes.

No se incluye a los 1.626 propietarios de pequeños negocios, que constituyen otro segmento potencial, aunque actualmente no es parte del grupo objetivo por su

minoritario poder adquisitivo.

Figura 2.32



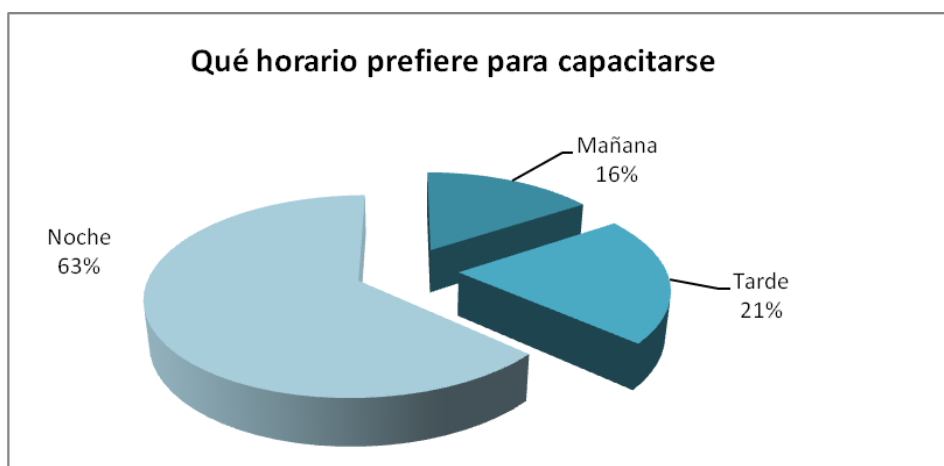
FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.30. Horario preferido para capacitarse.

El mercado prefiere capacitarse en la noche, lo demanda el 63% de los encuestados, el 21% prefiere en la tarde y el 16% durante la mañana. Las ocupaciones durante el día por la atención al negocio es la explicación de esta tendencia.

La operación del centro por lo tanto, debe ser durante las noches para atender a este mercado objetivo, lo que permitiría estructurar costos y ofrecer los productos a precios cómodos para el mercado y convertirse en líder.

Figura 2.33

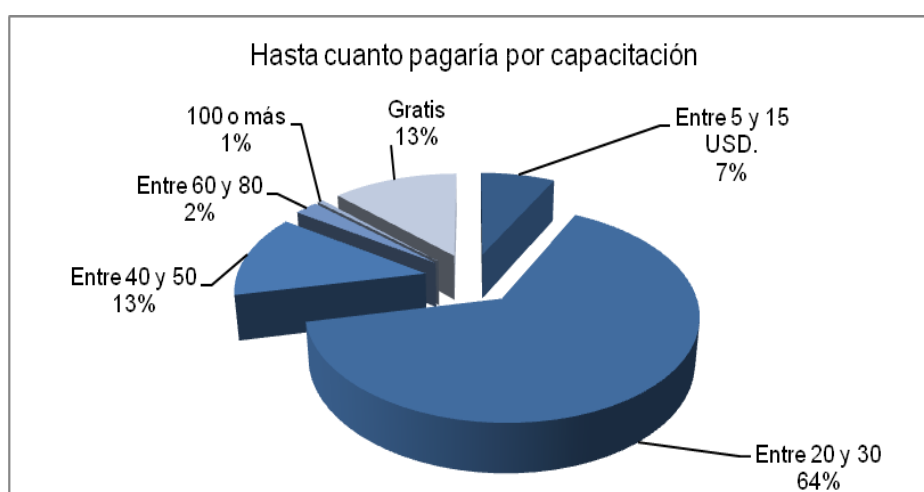


FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.31. El precio por el servicio de capacitación que el mercado está dispuesto a pagar.

El precio que están dispuestos a pagar los clientes oscila entre 20 y 30 dólares (64%); 13% pagaría hasta 50 dólares. Este precio que el estudio ha logrado establecer sí permite la factibilidad económico financiera del proyecto. Con ello se diseñará el proyecto de inversión con una estructura de costos y un producto final ajustado a la realidad del mercado objetivo, capaz de que el Centro de Capacitación asegure su rentabilidad, garantice la recuperación de la inversión y un margen de utilidades y beneficios.

Figura 2.34



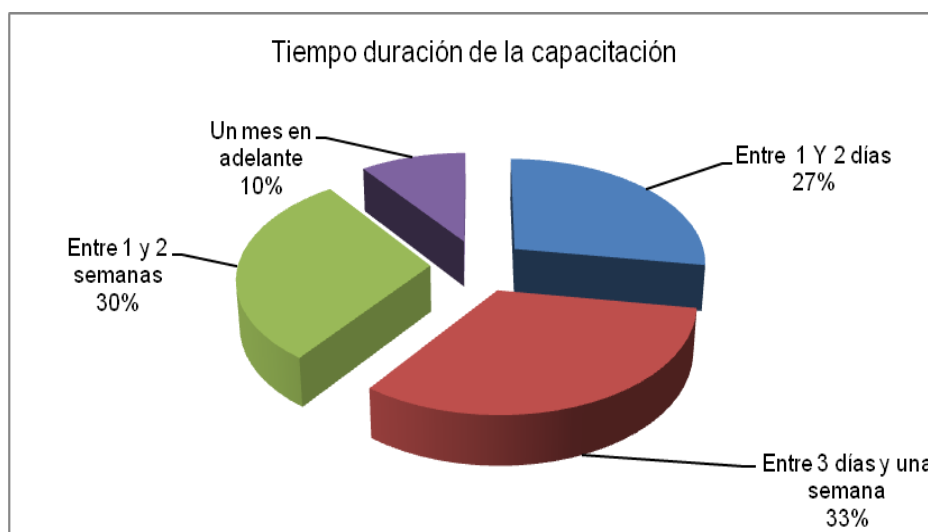
FUENTE:

Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.3.32. Cuánto tiempo deben durar los cursos de capacitación

Los clientes potenciales están dispuestos a invertir el tiempo entre 3 días y una semana (33%); entre 1 y 2 semanas (30%); el 27% pide jornadas de 1 y 2 días. Las tendencias que determina el estudio permiten diseñar una oferta de capacitación variada y flexible en cuanto a temáticas y tiempos de duración, factor importante para la elaboración del plan de inversión.

Figura 2.35



FUENTE: Estudio de Mercado Microempresas Machala ELABORADO POR: Los Autores

2.4. Verificación de hipótesis.

1. Se confirma la factibilidad de mercado, económica y financiera del proyecto del Centro de Desarrollo Microempresarial, dirigido al mercado objetivo de medianos y grandes comerciantes de la Ciudad de Machala. El 86% (71% más 15%) de los emprendedores aprueban la oferta de servicios, están dispuestos a pagar por ello hasta 30 dólares (64%) por cada curso y tienen predisposición de asistir a períodos de capacitación que oscilan entre 2 días, una y dos semanas (90%); no hay competidor fuerte en el mercado local de servicios de capacitación para el sector.

2. Existe un déficit en formación en administración por parte de los clientes del mercado objetivo, conformado por los grandes y medianos comerciantes de Machala, por su déficit de formación en cuanto a la gestión de negocios, sólo el 34% de los microempresarios ha recibido capacitación; el 31% no aplica técnica alguna de ventas o marketing; el 48% tienen una nivel de instrucción media y 63% toma decisiones basado sólo en la intuición y la experiencia.
3. La tercera parte de los microempresarios encuestados fijan sus precios de venta bajo el enfoque de costos (32%), los demás el 68% no lo hacen en base a ningún fundamento técnico, sino confiando en su experiencia y apreciación.
4. Las microempresas financian sus operaciones principalmente del sistema financiero: 53% de los bancos privados y 13% de las cooperativas de ahorro y crédito; es importante destacar que el 23% no acude a ninguna de estas fuentes, ya que se financian con el crédito de proveedores.
5. El 57% de los microempresarios dice no tener problemas con generar utilidades, pero de los encuestados también notamos que el 14% tuvo que cerrar un negocio anterior por problemas económicos debido a la mala utilización de sus utilidades.

CAPITULO 3

3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO MICRO EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE MACHALA.

3.1. Antecedentes

La microempresa en la ciudad de Machala se ha mantenido a través de los años, el estudio de mercado del presente plan demuestra un porcentaje bastante alto de permanencia en el tiempo, y un grado importante de nacientes negocios impulsados

principalmente por la regeneración urbana municipal. El empleo en este sector económico se ha mantenido estable, no obstante no ha crecido como lógicamente se esperaría, lo que indica el poco desarrollo y crecimiento de los microemprendimientos ya establecidos.

La principal rama de actividad realizada por este sector es el comercio, y muy pocos se dedican a la producción o manufactura; predominan los locales medianos en tamaño; en su mayoría son administrados por sus propietarios; la cantidad de personas que emplean en generalmente es de hasta tres personas; muy pocos se encuentran afiliados a asociaciones gremiales y la Cámara de Comercio de Machala es la institución predominante; la mitad de los encuestados solamente tiene como instrucción la secundaria; toman sus decisiones en base a experiencias e intuición; como hacer frente a la crisis económica, competencia e impuestos es su principal preocupación; muy pocos tienen conocimientos en técnicas para el manejo de empresas.

Un gran número de medianos y grandes comerciantes presentan problemas que derivan de déficit de capacitación en sus áreas de influencia directa en el manejo de la microempresa. Este segmento es el mercado objetivo de este plan de negocios ya que en ellos la aceptación por capacitación es mayoritaria, además solamente la tercera parte recibió alguna capacitación. El tamaño de este mercado cautivo es atractivo y su poder adquisitivo justifica la inversión en este proyecto.

3.2. Justificación

Los microemprendedores juegan un valor muy importante dentro de la economía local. Son quienes dinamizan el empleo, contribuyen a la reactivación económica, generan espacios alternos e innovadores en entornos reducidos y muy competitivos del mercado.

La capacidad emprendedora de los microempresarios es indudable, sin embargo pueden llegar a ser muy vulnerables y desencadenar un declive de su sector

económico de influencia por falta de herramientas y estrategias, que les permitan consolidar las pequeñas unidades económicas generadoras de autoingresos en la mayoría de los casos estudiados.

La microempresa tiene gran potencial como generadora de valor agregado, pero a pesar de los grandes esfuerzos realizados en algunos casos, que han tratado de mejorar la efectividad con inversión en tecnología y diseño de procesos, esta no ha logrado fortalecerse como un proveedor preferido de productos o servicios.

Uno de los factores preocupantes para poder lograrlo es la adecuada capacitación de los emprendedores y sus colaboradores en su línea de negocio, que durante la interacción y toma de decisiones en muchos casos no alineada a los objetivos de la organización afectan el resultado final.

Por lo que el centro de capacitación microempresarial surge como una alternativa con el fin de incrementar el desarrollo y productividad de las microempresas en la ciudad de Machala.

Este centro viene a satisfacer las necesidades de capacitación del recurso humano del sector microempresarial, que en la actualidad no cuenta con un centro especializado que ofrezca cursos adaptados a la realidad local, que sean de calidad y a costos accesibles.

3.3. Objetivos.

3.3.1. Objetivo General.

Contribuir al crecimiento y fortalecimiento continuo de la microempresa en la ciudad de Machala, a través de capacitación por competencias de sus miembros.

3.3.2. Objetivos Específicos.

Diseñar y ofrecer capacitación que permita tener una cultura empresarial competitiva.

Desarrollar las habilidades y competencias de emprendedores, empresarios y colaboradores, a través de la capacitación presencial.

Cambiar paradigmas en el manejo de la microempresa y contribuir al manejo de técnicas modernas de gestión que tenga un alto impacto competitivo.

Ofrecer programas de actualización permanentes al sector microempresarial.

3.4. Fundamentación teórica.

La capacitación cubre un amplio campo de intervención, se basa en insumos de tipo educativo, que involucran a facilitadores/capacitadores y grupos de participantes/capacitados, busca caso incrementar el aprendizaje en la microempresas en gestión empresarial desarrollando conocimientos y técnicas que cubran necesidades reales. A lo largo de los últimos veinte años han surgido servicios de capacitación como los Programas de Desarrollo Empresarial, originarios de la India enfocados en empresas nacientes y adaptados a condiciones de diferentes países. Estos programas se basan en percepciones concretas de su contexto, en base a los requerimientos de aprendizaje y en su necesidad de conocimiento, creando una capacidad de cultura empresarial sostenible para con ello resolver algunos problemas del sector. La enseñanza surge como una herramienta para mejorarlas actividades diarias del microempresario, a través de un programa práctico y una metodología participativa los cuales buscan que el emprendedor vaya ideando conceptos a partir de sus propias experiencias. Los centros de capacitación microempresarial son unidades de gestación de nuevas empresas y de nuevos giros o soluciones a negocios ya establecidos. Entregan servicios que permiten definir, planear, implementar y desarrollar estrategias necesarias para un desempeño exitoso.

3.5. Organización.

El centro de capacitación microempresarial surge por la preocupación de asegurar la permanencia de las microempresas, incrementar su productividad, crear mayores

fuentes de empleo, contribuyendo así al fortalecimiento y desarrollo de Machala como una ciudad competitiva.

3.5.1. Misión.

Impulsar cambios profundos en la cultura de las organizaciones, para lograr resultados efectivos, desarrollando el talento humano a través de servicios diseñados e implementados en base a las necesidades de nuestros clientes.

3.5.2. Visión.

Ser el proveedor preferido de servicios de capacitación empresarial en los mercados donde operemos, por su oferta integral e innovadora.

3.5.3. Valores.

3.5.3.1. Aprendizaje en equipo.

Creamos vínculos estrechos que incentiven la creación y aplicación de conocimiento, con la apertura y aporte de ideas prácticas, como también propuestas de transformación de las empresas.

3.5.3.2. Pasión por el servicio.

Incentivamos espacios participativos en forma activa y efectiva en los diseños y actividades programadas requeridas para cumplir nuestra visión que agreguen valor a nuestros clientes.

3.5.3.3. Integridad.

Actuamos con honestidad y ética profesional, asumimos nuestra responsabilidad y nos sometemos a estrictos estándares en cuanto al modo en que actuamos como centro y como individuos.

3.5.3.4. Responsabilidad social.

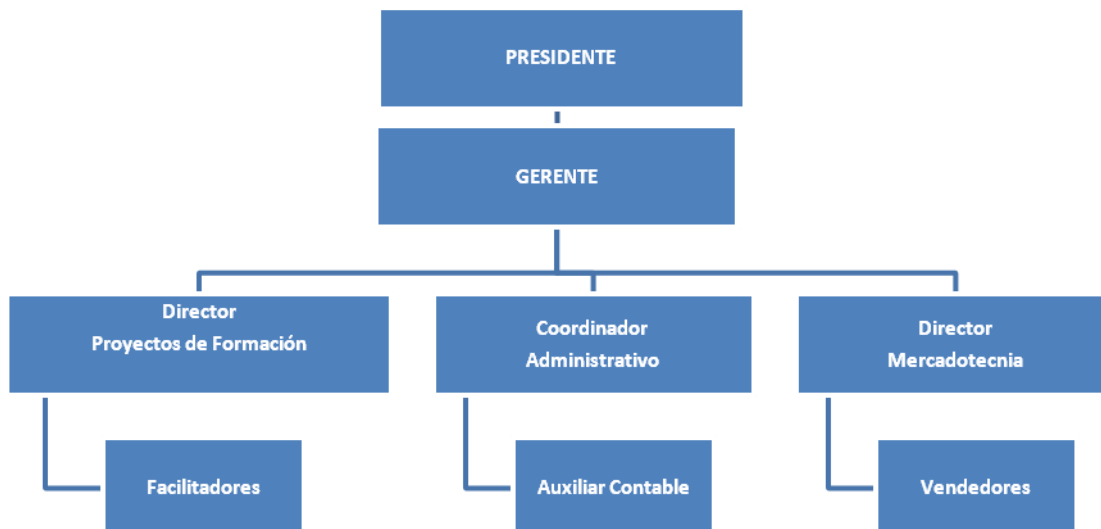
Contribuimos activamente y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de nuestro entorno, ofreciendo mejores servicios, precios competitivos, siendo un ciudadano ejemplar y un vecino solidario de la comunidad local.

3.5.4. Organigrama.

3.5.4.1. Organigrama estructural.



3.5.4.2. Organigrama funcional



3.6. El personal.

3.6.1. Descripción de puestos.

001 Cargo: Gerente

Función: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras, se responsabilizará de la marcha eficiente tanto en lo administrativo como financiero del centro. Serán de su entera responsabilidad los recursos económicos y materiales de la compañía, también es el representante legal.

Obligaciones:

- Verificar que la contabilidad sea llevada con exactitud, claridad y se mantenga siempre actualizada.
- Mantener bajo su custodia los bienes de la compañía y llevar un registro de inversión controlado.
- Entregar informes de actividades administrativas y financieras.
- Presentar y elaborar presupuestos, políticas económicas, administrativas y planes de trabajo.
- Constatar que los recursos financieros, humanos y materiales sean utilizados correctamente.
- Encontrar y calificar los proveedores más convenientes a los intereses de la compañía.
- Efectuar las negociaciones de compras a proveedores.

002 Cargo: Coordinador Administrativo.

Función: Responsable de preparar informes, redactar, preparar y controlar correspondencia interna y externa, control de los archivos, manejo de caja e información al cliente.

Obligaciones:

- Preparar Actas y Resoluciones de la Junta General de Socios.

- Envío y recepción de correspondencia.
- Llevar el archivo general de la empresa.
- Convocatorio al personal a reuniones según lo señalado por el Gerente.
- Recibir pagos de clientes, envío de depósitos a bancos, emisión de facturas.
- Atención al cliente.

003 Cargo: Director Proyectos de Formación.

Función: Dirigir los esfuerzos humanos y técnicos, para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Obligaciones:

- Reclutar y seleccionar a los facilitadores.
- Diseñar y planificar los cursos de capacitación.
- Supervisar la ejecución de los cursos y programas planificados.
- Coordinar el seguimiento a los participantes en los cursos de capacitación.
- Supervisar la evaluación al finalizar los programas de capacitación.

004 Cargo: Director Mercadotecnia.

Función: Diseñar y aplicar estrategias de mercadeo eficaces y productivas. Además desarrollar programas de mercadotecnia, campañas promocionales e investigación de mercados, así como la comercialización de los programas de capacitación.

Nivel de mando: Presidente Directorio-Gerente-Director Mercadotecnia.

Obligaciones:

- Diseñar e implementar planes de marketing.

- Diseñar e implementar campañas de marketing.
- Desarrollar la capacidad del centro para mejorar e incrementar su presencia en el mercado.
- Investigar necesidades y el comportamiento del mercado.
- Tomar acciones las acciones y decisiones de la estrategia de marketing
- Asesorar y proponer alternativas de solución a la problemática de la gestión de marketing
- Gestionar los procesos de marketing.

005 Cargo: Facilitador.

Función: Capacitar, sugerir, apoyar, formar, estimular al grupo a su cargo en la temática propuesta.

Nivel de mando: Presidente Directorio-Gerente-Director Proyectos de Formación-Facilitador.

Requisitos:

- Profesional con experiencia en su área de especialización.
- Experiencia como catedrático.
- Experiencia en procesos de capacitación empresarial.
- Cumplir con las evaluaciones internas en: comunicación, relaciones interpersonales, capacidad para trabajar bajo presión y por resultados, capacidad organizativa y habilidad de manejo de grupos, capacidad de síntesis y redacción de informes.

También se requieren cualidades, habilidades y conductas que facilitan el proceso de aprendizaje:

<i>Cualidades y Habilidades:</i>	<i>Conductas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresión verbal clara, precisa y sencilla. ✓ Capacidad para despertar y conservar la atención del grupo. ✓ Habilidad para integrar a los participantes y llevar a los objetivos propuestos. ✓ Saber manejar conflictos. ✓ Creatividad, entusiasmo, proactividad. ✓ Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos, antes y después del desarrollo de los contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar mensajes claros y sencillos. ✓ Percibir y aclarar las reacciones del grupo. ✓ Dar instrucciones claras y precisas para el desarrollo de las actividades. ✓ No censurar personalidad, opiniones de los participantes hasta donde sea posible. ✓ Estar consciente de que puede estar equivocado o no contar con la información suficiente. ✓ Evitar términos ambiguos, ser objetivo. ✓ No manipular al grupo para que acepte sus opiniones como únicas y válidas ✓ Ser hábil para captar los mensajes no verbales del grupo.

Para la elección de los facilitadores por área se utilizará un formato (Ver anexo 33), para conocer su currículum en formación académica, pedagógica y experiencia.

006 Cargo: Auxiliar Contable.

Función: Llevar la contabilidad del centro, controlar la información, documentos y valores.

Obligaciones:

- Registrar operaciones contables.
- Elaborar declaraciones tributarias, cheques, facturas.
- Controlar la caja menor.
- Participar en la elaboración de estados financieros.

007 Cargo: Vendedor.

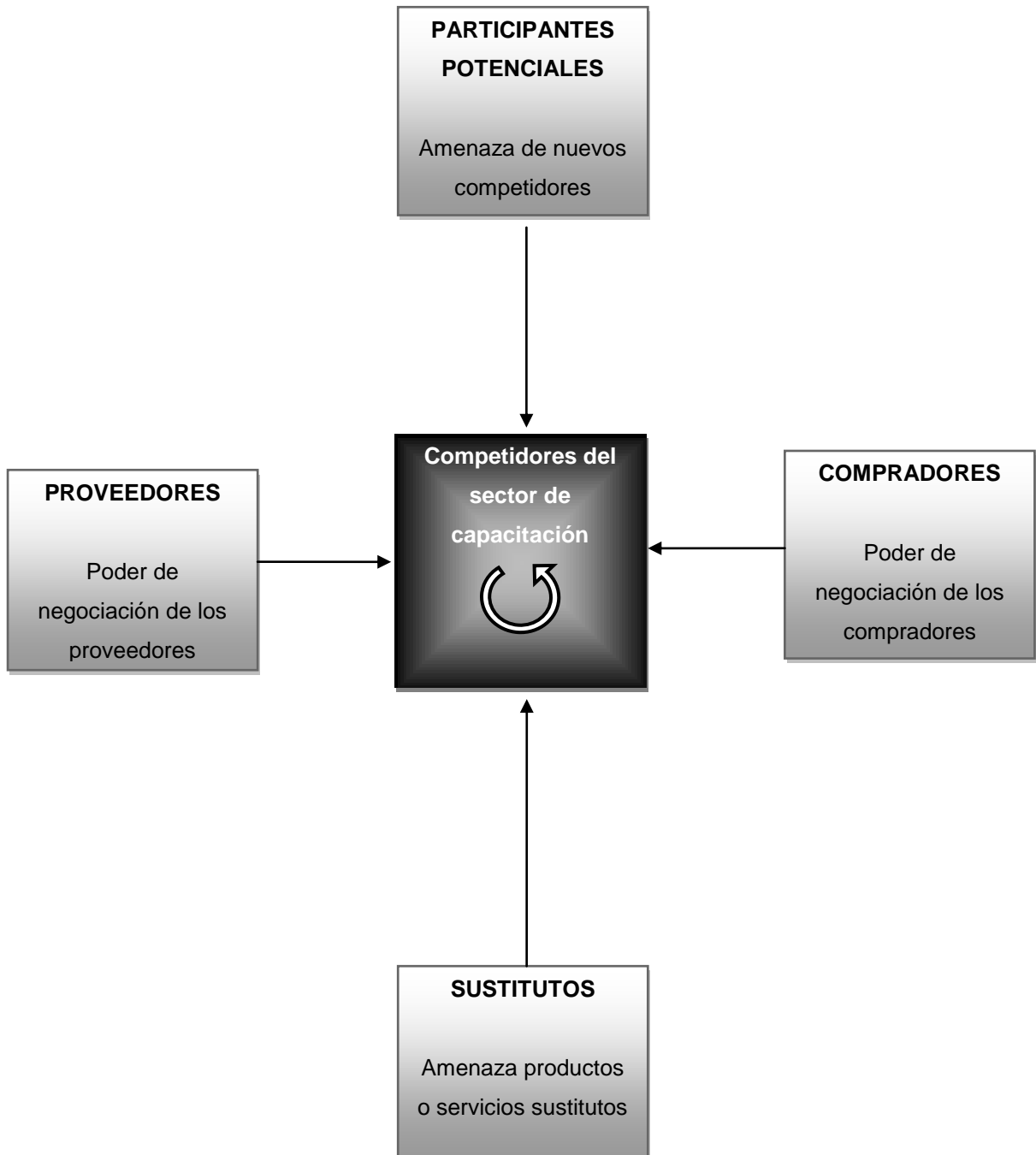
Función: Mantener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado.

Obligaciones:

- Establecer un nexo entre el cliente y el centro.
- Contribuir a la solución de problemas del cliente.
- Administrar su territorio de ventas, buscando clientes potenciales.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia del centro.
- Cerrar las operaciones de venta.
- Telemarketing
- Recepción.

3.7. Análisis de fuerzas competitivas.

Utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis de la competencia:



1. *Amenaza de nuevos competidores*, el ingreso de nuevos centros de capacitación incrementan la oferta de capacitación, su aspiración es obtener parte del segmento de mercado y de los ingresos que este genera.

Esto puede provocar la baja de los precios y el aumento de los costos de operación causando decrecimiento de la rentabilidad de este negocio. Para esta amenaza utilizaremos la diferenciación como estrategia de barrera de entrada, posicionándonos como una marca de prestigio, creando fidelidad de los clientes con el lema “somos una oferta única” con programas acordes a sus necesidades, con facilitadores preparados técnica y pedagógicamente.

2. *Competidores del sector de capacitación*, para mantenerse competitivo el centro utilizará tácticas basadas en manejo de precios accesibles, publicidad cautivadora, nuevos productos y servicios.

Al no haber una gran cantidad de competidores (Cámara de Comercio de Machala, SECAP) y con una oferta poco atractiva en el mercado, nuestros esfuerzos estarán dirigidos a expandirnos y ganar mayor espacio en la plaza con un centro especializado en capacitación a pequeñas y medianas empresas.

3. *Amenaza de productos o servicios sustitutos*, en general siempre existirán sustitutos que pueden limitar el rendimiento potencial del centro de capacitación; ante esta amenaza se cuenta con un área técnica de Proyectos de Formación que constantemente monitorea el mercado y rediseña o implementa nuevos cursos que fortalezcan la oferta del centro.
4. *Poder de negociación de los proveedores*, los insumos y personal capacitado son de diferentes fuentes y muy dispersos por lo que su influencia no es significativa.
5. *Poder de negociación de los compradores*, la empresa decidió que sus clientes serán micro emprendedores, pequeños y medianos empresarios, así como sus colaboradores y personas en general interesadas en este tipo de

capacitación. Al ser diferentes y diversos, estos grupos de clientes no poseen poder de negociación.

3.8. Análisis FODA centro de desarrollo empresarial.

Objetivo: Determinar la situación actual del centro de desarrollo empresarial para la obtención de sus objetivos y metas propuestos.

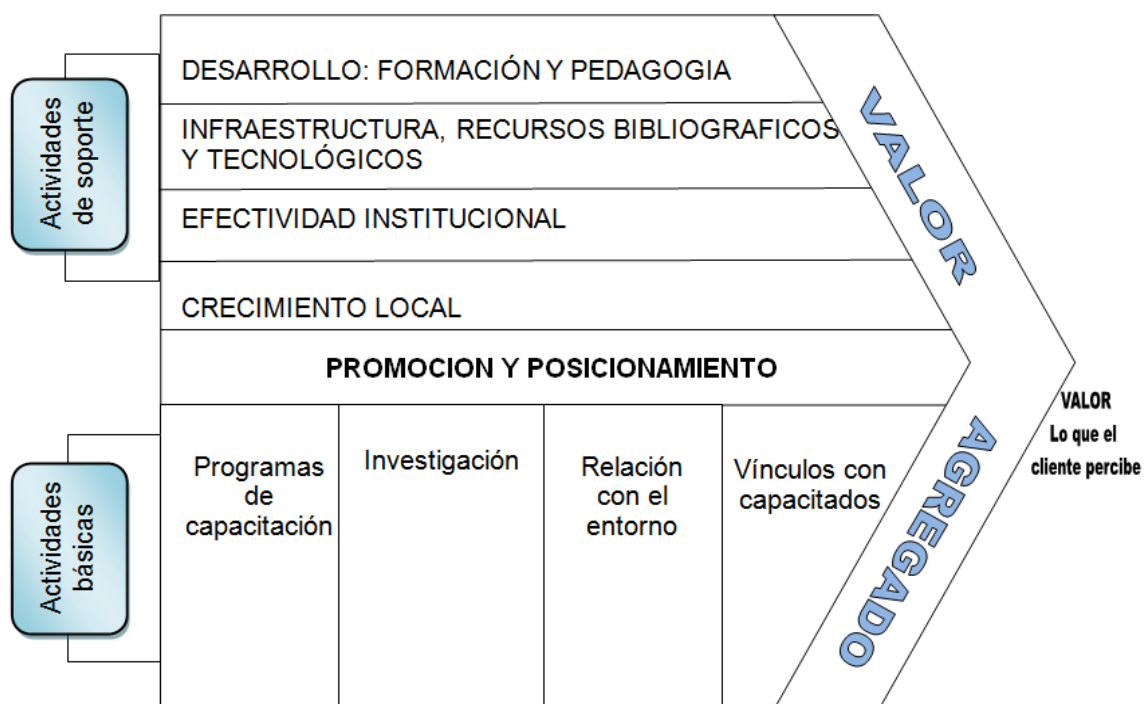
Producto: Centro de desarrollo microempresarial.

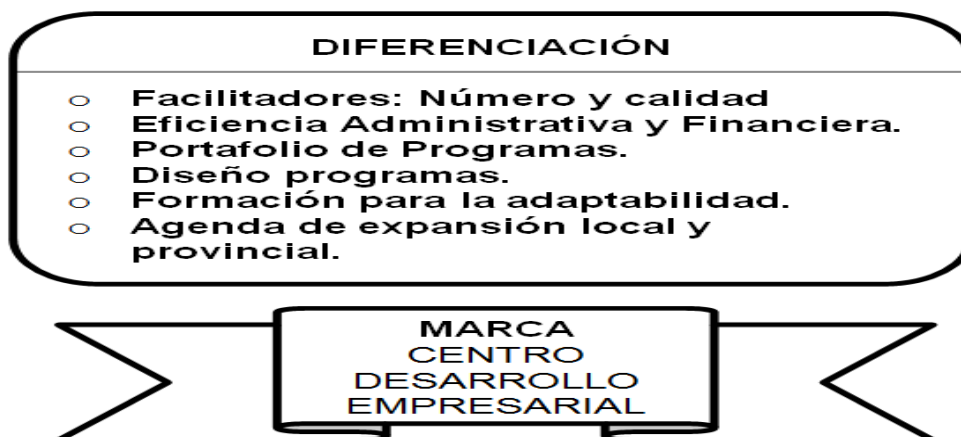
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo multidisciplinario comprometido con el desarrollo humano. ✓ Profesionales con amplia experiencia en capacitación. ✓ Productos innovadores. ✓ Oferta diversificada. ✓ Instructores capacitados, con experiencia en el área de la microempresa en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad del sector microempresario. ✓ Cubrir las imperiosas necesidades del cliente. ✓ Inexistencia de centros de capacitación especializados.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa nueva en el mercado local. ✓ Posicionamiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cultura empresarial. ✓ Resistencia a implementación de nuevas estrategias para el

	manejo empresarial
--	--------------------

3.9. Cadena de valor.

La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas del centro, que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor.





3.10. La competencia.

Competencia directa.

Cámara de Comercio de Machala, fundada en 1.963 por Marcel J. Laniado de Wind, según informe labores 2010-2011 posee 435 socios activos.

Misión: servir a nuestros socios respaldando sus actividades con servicios diferenciados y herramientas adecuadas que impulsen su gestión y apoyen su crecimiento.

Visión: en el 2014 la Cámara de Comercio de Machala será la principal prestadora de servicios de desarrollo empresarial a las empresas afiliadas y la comunidad de la provincia. Se convertirá en un referente para la comunidad empresarial de la provincia y del país.

Programas: Comercio Electrónico, Comercio Exterior, Ventas, Marketing, Contabilidad, Reformas y Reingeniería Tributaria, Auditoría, Relaciones Humanas, Excelencia en el Servicio, Reingeniería Secretarial, Créditos y Cobranzas. Los programas de capacitación ofertados no son constantes, sino que se ofrecen muy ocasionalmente.

SECAP, el Centro Múltiple de Machala del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, entidad adscrita al Ministerio de Trabajo y Empleo funciona desde 1.990

Programas: Atención y servicio al cliente, Auxiliar técnico en computación, Diseño gráfico digital, Inglés, Tributación fiscal y facturación, Asistente contable, Tornería,

Soldadura eléctrica, Gerencia de proyectos, Planificación, Bachillerato técnico en informática, Bachillerato técnico en mecánica automotriz, Aluminio y vidrio, Lectura e interpretación de planos, Reparación de motores a gasolina, Cortes y peinados, Serigrafía.

Competencia indirecta.

En forma lateral en nuestro mercado y potenciales clientes están las ONG's y capacitadores individuales de otras provincias, La competencia indirecta es muy esporádica y poco representativa en capacitación a la microempresa.

3.11. Cliente y mercado.

Caracterización del cliente.

No hay un solo tipo de clientes, sino varios, y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades, se ha elegido los siguientes perfiles tomando en cuenta la energía, tiempo y presupuesto que el centro invertirá para captar los clientes más productivos; entre ellos tenemos:

Empresarios, personas que hace una inversión para obtener una ganancia económica, según el estudio de mercado realizado 62% lo hacen en forma individual y personal.

Gerentes, en la microempresa el rol del gerente por lo general es desempeñado por el propietario (81%) y este cumple una gran cantidad de funciones sin delegación alguna en la mayoría de casos.

Administradores, Peter F. Drucker, afirmó que "la tarea de la administración es la generación y dirección de las energías humanas", el rol del administrador en la microempresa, es influenciar el capital humano para crear valor económico y social, 15% de los entrevistados son administradores.

Colaboradores, desempeña un conjunto de actividades diversas, en la mayoría de los negocios microempresariales (65%) tienen de 1 a 3 colaboradores.

Estudiantes, personas que están en un proceso de aprendizaje, entre ellos de las siguientes Instituciones: Universidad Técnica de Machala, Universidad Particular de Loja, Universidad Metropolitana, Universidad de Guayaquil, Instituto superior Latinoamericano, entre otras.

Público en general, dejando abierta una oportunidad para potenciales clientes no enmarcados en los perfiles anteriores.

Proceso de compra.

La mayoría de microempresarios (71%) consideran que la capacitación es fundamental para el crecimiento de sus negocios. El 25% ha recibido capacitación de la Cámara de Comercio de Machala, pero su proceso de compra no ha sido estructurado, sino más bien influenciado por una oferta en un momento específico. Por lo que es importante establecer la estrategia de ventas en base a un proceso definido por el centro, tomando en cuenta que él o los clientes buscan:

1. Reconocimiento de la necesidad de capacitación de su personal, por lo que el centro establecerá la demanda según un análisis FODA del perfil del potencial cliente.
2. Definición de la clase de producto o servicio y sus especificaciones, donde ajustaremos nuestros programas en base a las necesidades según el tipo de cliente.
3. Búsqueda de proveedor idóneo, ser la mejor opción para él cliente.
4. Análisis de propuestas, presentar propuestas reales y flexibles al tipo de cliente.
5. Selección del proveedor.

Es importante establecer por medio de este proceso los elementos que caracterizan la forma en la que el cliente adquiere normalmente cursos de capacitación y que nuestra empresa se los pueda ofrecer. Además, se podrá descubrir algunas oportunidades de innovación que mejoren la satisfacción de los clientes en el proceso de compra.

Evaluación del mercado.

El estudio de mercado ha facilitado datos sobre nuestro cliente objetivo, entre los principales tenemos:

Instrucción:	Secundaria 48%.
Actividad anterior:	Comerciante 31%
Propiedad del negocio:	Propio 62%.
Propiedad del local:	Alquilado 63%.
Tipo de negocios predominantes:	Comercio 81%.
Tiempo de operación:	Entre 4 y 7 años 38%.
Números de colaboradores:	1 a 3 63%.
Afiliación a gremios:	No 88%.
Forma de toma de decisiones:	Experiencia o intuición 63%.
Técnicas manejo de negocio:	No 45%.
Fuentes de financiamiento:	Bancaria 53%.
Mantiene crédito:	No 53%.
Forma de venta:	Contado 60%.
Capacitación recibida	No 66%.
Interés por capacitación:	Si 71%.

3.12. El producto.

Descripción del producto.

El centro de desarrollo empresarial conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales, con amplia experiencia en el campo de la capacitación, ofrecen un portafolio de programas de capacitación con un diseño innovador y adaptable a las necesidades del microempresario orense, en base a una investigación del entorno y

manteniendo un vínculo posterior con los capacitados; fomentando y fortaleciendo la cultura de emprendimientos empresariales.

Necesidades a cubrir.

Demanda insatisfecha de programas de capacitación para el manejo exitoso de las microempresas, proveyendo de personal calificado en función de las necesidades de las empresas, para que sean a la vez más competitivas.

Presentación del producto.

La oferta se presenta en cursos individuales y de avance progresivo en administración de pequeñas y medianas empresas; en seminarios-talleres de hasta 25 participantes, en sesiones de hasta 2 horas. A través de una metodología multiactiva que trata de despertar interés por el aprendizaje a través de estudio de casos, resoluciones de ejercicios vivenciales, entre otros; esta herramienta permite a los participantes interactuar en forma grupal.

3.13. Diseño de cursos y programas de capacitación.

Los siguientes son los cursos y programas que se han planificado brindar en el centro de desarrollo empresarial:

- A.** Desarrollo Humano. (Ver **anexo 1**)
- B.** Servicio al cliente. (Ver **anexo 2**)
- C.** Liderazgo. (Ver **anexo 3**)
- D.** Trabajo en equipo. (Ver **anexo 4**)
- E.** Coaching. (Ver **anexo 5**)
- F.** Merchandising. (Ver **anexo 6**)
- G.** Gestión de pymes. (Ver **anexo 7**)
- H.** Estrategias de marketing y ventas. (Ver **anexo 8**)
- I.** Forma tu microempresa. (Ver **anexo 9**)
- J.** Técnicas de comercialización. (Ver **anexo 10**)

K. Crédito comercial y cobranzas. (Ver anexo 11)

L. Técnicas de ventas. (Ver anexo 12)

M. Logística. (Ver anexo 13)

N. Técnicas de exhibición. (Ver anexo 14)

O. Escaparatismo. (Ver anexo 15)

P. Herramientas de optimización para gestión y evaluación de negocios. (Ver anexo 16)

3.14. Planificación de cursos de capacitación

Durante el primer año se ha planificado presentar seis cursos. Desde el segundo al quinto año se planeó 16 cursos que se impartirán mensualmente en los horarios preferidos por los potenciales clientes entre las 17h00 a 21:00 de lunes a viernes y los días sábados en forma intensiva en dos jornadas de 9h00 a 12h y de 14h00 a 17h00 que culmina con una jornada el día domingo de 09h00 a 12h00 expresamente para quienes no tienen tiempo entre la semana. (Ver **anexo 17**)

3.15. Seguimiento y evaluación.

Todas las personas que reciban capacitación deben llenar un formulario con sus datos personales y números de teléfonos, para que en fechas posteriores se las pueda contactar y realizar las encuestas correspondientes que permitan evaluar la contribución que haya tenido la capacitación recibida en sus labores diarias y en el manejo de los negocios. Esta información deberá ser retroalimentada para que constantemente sean revisados y actualizados los contenidos académicos.

3.16. Reglamento interno

Capítulo I: Disposiciones Generales

Artículo 1º: Para efectos del presente reglamento se entenderá por:

"Alumno o Participante": Toda persona natural que participe en actividades de capacitación. Pueden ser empresarios, trabajadores o público en general, que deseen capacitarse en temas propios del quehacer empresarial.

"CNCF": Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional; es el órgano regulador, encargado de la definición de políticas del Sistema Nacional de Formación Profesional del país. Revisar SETEC

Artículo 2º: La responsabilidad sobre la planificación, aplicación y evaluación de las actividades de capacitación contenidas en el programa de capacitación corresponden al área de Proyectos de Formación del Centro de Desarrollo Empresarial.

Artículo 3º: El área de Proyectos de Formación del Centro de Desarrollo Empresarial, se compromete a velar por la calidad del servicio ofrecido.

Artículo 4º: Para las actividades de capacitación ejecutadas por el Centro de Desarrollo Empresarial; la actividad de capacitación no conduce al otorgamiento de un título o un grado académico.

CAPÍTULO II: Admisión al programa de capacitación.

Artículo 5º: Las actividades de capacitación organizadas por el Centro de Desarrollo Empresarial, están dirigidas especialmente a empresarios y trabajadores de la ciudad de Machala y cantones de la Provincia de El Oro y a todas aquellas personas que se interesen por las temas que abarcamos.

Artículo 6º: El Centro de Desarrollo Empresarial, será el responsable, del proceso de difusión, postulación y selección de alumnos.

Artículo 7º: El área de Proyectos de Formación, se guarda el derecho a negar el servicio cuando, quien asista no cumpla con las medidas disciplinarias mínimas, exigidas por el del Centro de Desarrollo Empresarial. Estas medidas son:

- ✓ Quien asista a un curso no debe estar bajo la influencia del alcohol.

- ✓ Quien asista a un curso no debe encontrarse bajo los efectos de las drogas, ni consumirlas en las dependencias donde se realiza la capacitación.
- ✓ Quien asista a un curso debe guardar una actitud de respeto hacia sus compañeros y hacia el facilitador.
- ✓ Quien asista a un curso no debe manifestar conductas inmorales u obscenas.
- ✓ Otra causal para negar el servicio es, para quien asista a un curso y no se encuentre previamente inscrito, con sus datos registrados en la ficha.

El área de Proyectos de Formación, solicita a quienes se inscriban en cursos y/o seminarios, llegar puntualmente a la actividad, considerándose hasta 15 minutos después de iniciada la clase, como período límite apropiado para ingresar al salón.

Se solicita a los participantes mantener los teléfonos móviles apagados o sin volumen durante las clases, a fin de no interrumpir o distraer al instructor y/o a los demás participantes a la actividad.

Capítulo III: Pago por concepto de capacitación.

Artículo 9º: El valor del programa es fijado de acuerdo a la cantidad de horas de duración, y las condiciones requeridas para impartir la actividad.

Artículo 11º: El pago del valor del programa se podrá efectuar bajo alguna de las siguientes formas:

1. Pago total al contado al momento de inscribirse.
2. Pago total con tarjeta de crédito al momento de inscribirse.
3. Pago total con cheque certificado al momento de inscribirse.
4. Depósito bancario en la cuenta corriente en un banco local a nombre del Centro de Desarrollo Empresarial.
5. Financiamiento empresarial a través de CNCF, quien podrá cubrir hasta el 80% del costo del curso y el alumno o empresa contratante cancelará la diferencia en efectivo o en la formas 1, 2, 3 y 4 indicadas en este artículo.

Artículo 12°: La renuncia a la actividad de capacitación cualquiera sea la causal, debe hacerse 48 horas antes del inicio de la actividad, de lo contrario, obliga al pago del 100% del valor del curso.

Artículo 13°: El área de Proyectos de Formación, se reserva el derecho de no realizar la actividad, si a cuarenta y ocho horas del evento no se ha completado el número mínimo de participantes; esta cantidad está definida en 15 personas debidamente inscritas.

Artículo 14°: El participante puede manifestar de manera formal, su descontento con las actividades de capacitación, puntualizando las razones por las que no ha quedado satisfecho con el servicio, en la ficha de evaluación, donde podrá expresar su inquietud. En caso justificado, previa conversación con el participante, se le hará la devolución parcial o total del pago por la actividad.

3.17. Instalaciones

El centro de desarrollo empresarial para iniciar sus actividades ha buscado hacer la selección óptima para la ubicación de sus instalaciones, para lo cual realizó un estudio mediante el método de ponderación; especificando factores o condiciones de importancia que requiere reunir la alternativa de localización. La asignación de peso a cada uno de los factores de ubicación, se hizo en forma directa con la ayuda de los inversionistas del centro y en forma indirecta por medio de entrevistas de apreciación.

Las alternativas fueron:

- a. Ubicación: Junín y Marcel Laniado.
- b.- Ubicación: Pichincha y Tarqui.

Mediante este proceso se logró encontrar que la ubicación b era la más apta, permitiendo el máximo uso de los recursos, el aumento de los beneficios y poder reducir al máximo los costos de la empresa.

FACTORES	P (%)	A	p	B	p
1. ACCESO					
A principales vías de acceso	10	7	70	9	90
Medios de transporte	8	4	32	7	56
Casco urbano	4	2	8	3	12
2. INSTALACIONES					
Extensión	10	7	70	9	90
Facilidad para adecuaciones	6	4	24	5	30
Ahorro en arriendo	8	6	48	7	56
3. FACIL LOCALIZACIÓN DEL CENTRO	7	5	35	7	49
4. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	7	7	49	7	49
5. SERVICIOS BÁSICOS					
Agua	5	5	25	5	25
Energía Eléctrica	5	5	25	5	25
Teléfono	5	4	20	5	25
Internet	4	3	12	4	16
6. SEGURIDAD					
Instalaciones en buen estado	8	6	48	8	64
Rutas de desalojo en buen estado	8	3	24	8	64
7. ACEPTACIÓN DE LA COMUNIDAD	3	3	9	3	9
8. RESTRICCIONES	2	2	4	2	4
	100		503		664

P = ponderación de los factores en %.

A = Ubicación Junín y Marcel Laniado

p = calificación ponderada

B = Ubicación Pichincha y Tarqui.

3.18. Fijación del precio

La fijación de precios debe ser apropiada, teniendo en consideración el mercado y la capacidad económica de los potenciales clientes, el servicio y la calidad de los productos que se ofrece; el rendimiento del centro debe ser concordante con la estructura de costos.

Los cursos ofrecen oportunidad de lograr metas por parte de los clientes lo que justifica la inversión realizada. Además se toma en cuenta los resultados del análisis de mercado en relación a los posibles precios que el consumidor podría pagar, que van desde \$20,00 a \$50,00 por curso; inicialmente para el primer año el centro ha desarrollado los siguientes programas con su respectivo margen de utilidad mensual.

3.19. Publicidad

Desarrollaremos un mensaje central que ayude al posicionamiento del centro, para diferenciar el servicio ofrecido mediante el valor agregado.

Utilizaremos los medios de comunicación para transmitir el mensaje, entre ellos los radios y diarios locales. Además utilizaremos un logotipo que genere confianza y credibilidad en los potenciales clientes.

3.20. Promoción de ventas

El servicio se promociona a través de:

- Carteles.
- Trípticos, dípticos
- Participación en foros académicos y empresariales.
- Ferias.
- Telemarketing
- Medios de comunicación.

3.21. Inversiones

La fase de inversiones comprende el proceso implementación del proyecto donde se materializan todas las inversiones previas a la puesta en marcha del mismo. Es decir es el conjunto de recursos económicos destinados para la adquisición de los activos necesarios para llevar a cabo la instalación y el montaje de equipos por un lado, y el funcionamiento de éstos por otro. La inversión da origen a dos tipos de activos a saber: activo fijo cuya activación se genera en el hecho del montaje, y el capital del trabajo, cuyo apareamiento y utilización se hacen efectivos en el período del funcionamiento del proyecto implementado; en el presente caso este rubro asciende a la cantidad de \$ **19.074,39** USD (Ver **anexo 18 A**).

3.21.1. Inversión fija

Constituida por los activos adquiridos por la empresa, así como los gastos que se generaron en la organización y montaje de la misma, los beneficios se extienden a periodos posteriores durante la vida útil del proyecto. La inversión fija está conformada por todos los bienes que tienen una vida útil superior a un año.

Activos fijos tangibles

Comprende todas las pertenencias físicas tangibles que tienen una vida útil superior a un año que se utilizan en las operaciones propias para los negocios. En el proyecto se distinguen los siguientes componentes: instalaciones y adecuaciones, equipos, muebles y enseres de oficina y otros activos.

- **Instalaciones y adecuaciones**

El monto para este activo asciende al valor de **\$ 1.980,00 USD**. (Ver **anexo 18-A1**)

- **Equipos**

Comprende los equipos necesarios para el funcionamiento del proyecto. El valor estimado para este rubro de inversión es de **\$ 2.500,00 USD**. (Ver **anexo 18-A2**)

- **Otros activos**

Aquí se consideran Muebles y Enseres, Equipo de Oficina y Activos Diferidos; se deberán adquirir los muebles y enseres, destinados a los departamentos de formación, mercadotecnia y administración. El desembolso para este rubro en el proyecto asciende a la cantidad de **\$ 5.953,90 USD** (Ver **anexo 18-A3**).

3.21.2. Capital de trabajo

Integra el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado. En el presente proyecto este rubro asciende al valor de **\$ 7.597,10 USD**. (Ver **anexo 19-B**)

3.22. Presupuesto de ingresos, costos y gastos

3.22.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto se generan por efecto de los cursos impartidos a los microempresarios, administradores y personal que labora. En el proyecto este rubro

asciende a la cantidad de **\$ 126.750,00 USD**, (Ver **anexo 19-C**) en el primer año, el mismo que sigue evolucionando con crecimiento, así en el segundo año tenemos la cantidad de **\$ 137924,80 USD**, tercer año \$ 141.554,40 y así sucesivamente. (Ver **anexo 28-N**)

3.22.2. Costos del proyecto

Los costos de producción están formados por tres elementos, a saber: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción. En el proyecto que nos ocupa, este valor asciende a la cantidad de **\$ 50.230,76 USD**.(Ver **anexo 19-D**)

3.22.2.1. Materiales directos

Los materiales directos que se emplearán en el proyecto tales como hojas de papel bond, espirales, marcadores, certificados, ascienden a la cantidad de **\$ 3.350,00 USD** (Ver **anexo 20-D2**).

3.22.2.2. Mano de obra directa

Considerando la capacidad del presente proyecto será indispensable la contratación de 4 facilitadores los mismos que serán profesionales con muy buena preparación académica. En el proyecto el valor de la mano de obra directa asciende a la cantidad de **\$ 32972,00 USD**. (Ver **anexo 20-D3**).

3.22.2.3. Costos indirectos de producción

En el capital de trabajo los costos indirectos de producción comprenden: mano de obra indirecta, materiales indirectos, y otros costos indirectos de producción compuestos por: depreciaciones, mantenimientos, reparación de equipos, seguros y otros. Todos estos costos alcanzan en el proyecto un valor de: **\$ 13908,76 USD**. (Ver **anexo 21-D4**).

Mano de obra indirecta

Este rubro está integrado por el personal que interviene de manera indirecta en el proceso, cuyo rubro en el proyecto asciende a **\$ 9.838,80 USD** (Ver **anexo 21-D4**).

Materiales indirectos

Los materiales indirectos lo constituyen los insumos de limpieza y mantenimiento. En el proyecto este valor asciende a la cantidad de **\$ 420,00 USD**. (Ver **anexo 21-D4**)

3.22.3. Gastos

3.22.3.1. Gastos de administración

Comprende los gastos que la empresa manejará por concepto de sueldos del personal que labora en el departamento administrativo, depreciaciones, reparaciones y mantenimiento, seguros, capacitación, amortizaciones y gastos generales. En el proyecto este rubro está por el orden de los **\$ 23.767,61 USD**. (Ver **anexo 22-E**).

3.22.3.2. Gastos de marketing y ventas

Comprende los gastos que la empresa manejará por concepto de sueldos del personal que labora en el departamento de marketing, depreciaciones, reparaciones y mantenimiento, seguros, publicidad. En el proyecto este rubro está por el orden de los **\$ 17.166,82 USD**. (Ver **anexo 23-F**).

3.23. Flujo de caja

El flujo de caja permite determinar la liquidez con que cuenta una empresa, es decir contempla el movimiento neto de caja, el ingreso neto o la generación neta de fondos durante un cierto período de tiempo, que generalmente es de un año y que sirve de base para la proyección a 10 años de vida útil.

Se calcula restando de las ventas los costos de producción los gastos de operación, así como también se determina la participación a trabajadores, el impuesto a la renta; y, para que se refleje el saldo real de caja se excluye gastos de depreciaciones y amortizaciones, por cuanto son valores contables que no salen de caja. (Ver **anexo 29-O**).

3.24. Punto de nivelación o punto de equilibrio

Es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, variables y los beneficios. Este permite establecer el equilibrio que se establece entre el nivel de producción y ventas. En el punto de equilibrio los costos totales son iguales a los ingresos totales, en nuestro proyecto es en \$ **89.725,00** USD (Ver **anexos 26-L, 27-M**)

3.25. Estado de resultados

El estado de resultados no es otra cosa que el presupuesto de ingresos y costos que permiten determinar el resultado final en una alternativa de inversión; en el caso de este proyecto obtiene la cantidad de **\$22.685,32** USD de utilidad (Ver **anexo 24-H**).

3.26. Evaluación

Determina las ventajas o desventajas que se puedan obtener de los recursos asignados para la realización de la inversión en el presente proyecto. Realizaremos tres diferentes evaluaciones, a saber:

3.26.1. Evaluación financiera

Tiene por objetivo demostrar la rentabilidad económica del proyecto, de tal manera que asegure la eficiente, convincente y rentable utilización de los recursos aplicados dentro del proyecto.

Estos indicadores por lo general son:

- **Rentabilidad sobre inversión**, La rentabilidad es un coeficiente de evaluación que permite medir la capacidad que posee la empresa para generar utilidades; es decir, es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad sobre inversión resulta de dividir la utilidad del ejercicio económico para los fondos invertidos en el proyecto. Para nuestro caso es del 79,93% (Ver **anexo 25-I**)

- **Rentabilidad sobre ventas**, Es el resultado de dividir la utilidad para los ingresos percibidos por las ventas, cuyo resultado obtenido en el proyecto es de **118,93%**. (Ver **anexo 25-I**)
- **Periodo de recuperación del capital**, Es el tiempo en el cual se recupera la inversión realizada en el proyecto. Para nuestro caso es de **10 meses y 3 días**, es decir, trescientos tres días. (Ver **anexo 25-I**)
- **Valor actual neto (V.A.N)**, Es un parámetro que permite calcular la viabilidad del proyecto. Consiste en determinar el valor presente del flujo de costos e ingresos generados durante la vida útil del proyecto a una tasa de acuerdo que el inversionista como mínimo aceptaría. Se obtiene por las diferencias entre los ingresos netos actualizados y las inversiones.

En el presente proyecto el VAN calculado es de: \$ **220.083,88** USD. (Ver **anexo 31-T**)

- **Tasa interna de retorno**, La T.I.R es una tasa de interés que se obtiene del flujo de fondos que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. La TIR que presenta el proyecto es de **141,42%**. (Ver **anexo 31-T**)
- **Relación beneficio costo: R B/C**, Es el resultado que se obtiene al momento de dividir el valor actualizado de los ingresos en efectivo, con el valor actualizado de los egresos, a la tasa de descuento (10%) establecida en el caso del presente proyecto.

El proyecto presenta en la relación beneficio costo un índice de **1,2417** (Ver **anexo 31-T**)

3.26.2. Evaluación social

Se determina por la generación de fuentes de empleo y la contribución al desarrollo de habilidades y conocimientos de las personas que reciben los conocimientos técnicos administrativos de parte del centro de desarrollo empresarial. En el presente proyecto se generarán varias fuentes de empleo y permitirá que se capaciten todos los microempresarios, administradores y colaboradores de las empresas y negocios no sólo de la ciudad de Machala sino también de otros cantones cercanos a la cabecera provincial.

3.26.3. Evaluación ambiental

Aquellas empresas que incluyan la variable ambiental en sus proyectos serán las que podrán tener autorización para operar en el mercado. Por tal motivo es imprescindible que se tome muy en cuenta todo lo relacionado con el medio ambiente, especialmente en lo referente a los impactos negativos que se tengan, para poder tomar los correctivos necesarios a tiempo. En el presente proyecto no se afecta de ninguna manera el medio ambiente.

CONCLUSIONES

- ✓ Existe un evidente interés de parte de los microempresarios medianos y grandes por mantener o mejorar su negocio por medio de la capacitación de la administración y el personal que labora en ellas
- ✓ Las jornadas nocturnas y de fin de semana son las preferidas para asistir a capacitarse, el precio es considerado justo en relación a la oferta del Centro de Desarrollo Microempresarial
- ✓ La escasa oferta y presencia de centros o capacitadores en este sector en la ciudad de Machala genera una demanda insatisfecha que esperamos captar.
- ✓ Al estar gestionadas las microempresas objeto de estudio en gran parte por personas con estudios secundarios hace que sus herramientas y técnicas aplicadas sean empíricas y en el peor de los casos por intuición.
- ✓ El censo realizado al casco urbano de la ciudad de Machala muestra el gran tamaño e importancia de la actividad microempresarial, ya que la suma de las medianas y grandes empresas es un número atractivo para tomar en cuenta como mercado objetivo.

RECOMENDACIONES

- La propuesta pedagógica, metodológica y didáctica, debe ser apegada a un modelo educativo participativo, personalizado, dinámico, práctico y socializante, tomando en cuenta de que se trata de un servicio de capacitación, dirigido a un grupo no convencional de estudiantes, que poseen saberes incorporados por la experiencia y es heterogéneo en su composición.
- El pensum de estudios para cada módulo debe ir acompañado de su respectivo plan analítico, actividades, material didáctico y bibliografía.
- El Centro de Capacitación debe proyectarse a atender la demanda de otros segmentos del mercado, relacionados con el comercio y la microempresa, debido a que existen las mismas necesidades y demandas.
- Ajustar siempre los cursos al precio que la mayoría de los potenciales clientes consideran justo y apropiado.
- Incentivar para que los propietarios y administradores impulsen la creación de la Cámara de Microempresarios en la ciudad de Machala.

BIBLIOGRAFIA

1. Alarcón C. Al Futuro con la Microempresa.
Editorial Sandoval Hnos. Ecuador.2005.
2. Arreghini H. Los estados de origen y aplicación de fondos.
Editorial Macchi. Argentina. 2008.
3. Amat Joan, La Continuidad de La Empresa Familiar.
Ediciones Gestión 2000. 1ª Edición. España. 1998.
4. Ansoff Igor. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. USA. 1997.
5. Beltrán O., Anzola L., Morales E., Bello C. Mejorando la competitividad de la Pyme.
Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Colombia. 2006.
6. Carlo F., Stumpo G. Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina: Entre avances innovadores y desafíos institucionales.
CEPAL. Chile. 2010.
7. Carrillo Fernando. PYMES, Su importancia en el Desarrollo de América Latina Caso Ecuador.
Editorial Universidad Central de Ecuador. 2da. Edición. Ecuador. 2010.
8. Caravajal E., Auebach P. La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo.
BID. Ecuador. 2008.
9. Chavez, J. Finanzas: Teoría aplicada para empresas.
Editorial Abya-Yala. 2010. Ecuador.
10. Coraggio J. Empleo y Economía del Trabajo en Ecuador.
Editorial Abya Yala. Ecuador. 2000.
11. De Beas, Antonio. Organización y administración de empresa.
Editorial Mc Graw Hill. 2001. España.

12. Diez de Castro Enrique. Distribución comercial.
Editorial Mc Graw Hill. 3a. Ed. México. 2005.
13. Douglas E., Finnerty J. Administración Financiera Corporativa.
Editorial Prentice-Hall. Primera Edición. México. 2000.
14. Franklin Enrique. Auditoria administrativa.
Editorial Mc Graw Hill. México. 2002.
15. Jacome H. Microfinanzas en la economía ecuatoriana
FLACSO. Ecuador 2004.
16. IDE, Estado de la Tramitología de Constitución de Empresas y de Comercio Exterior.
IDE. Ecuador. 2007.
17. Heredia N. Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva.
Editorial Ecoe. Colombia. 2007.
18. Hillier, F., Hillier, M. Métodos cuantitativos para la administración.
Editorial Mc Graw Hill. México. 2007.
19. Hitt, M., Duane, R., Hoskisson, R. Administración estratégica.
Editorial Thomson. 5a. Edición. México: México. 2004.
20. Kotler P. Dirección de Marketing.
Editorial Prentice-Hall. Primera Edición. México. 2002.
21. Kinneer/Taylor. Investigación de Mercados.
Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. México. 1998.
22. Lizarazo M. Jóvenes Emprendedores.
Instituto Ecuatoriano de Cooperación para la Agricultura. Ecuador. 2009.
23. Magill J., Meyer R. Microempresa y Microfinanzas en Ecuador.
USAID. Ecuador. 2008.
24. Malhotra N. Investigación de Mercados “Un Enfoque Práctico”
Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México. 1997.
25. Moreno F. “Políticas de Desarrollo de Mipymes”. Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010.
Ministerio de Industrias y Competitividad. Ecuador. 2007.
26. Peiró F. Clienting para Pymes.
Editorial Grupo Daion. Costa Rica 2007.
27. Porter M. Estrategia Competitiva.

- Editorial Continental. México. 1998
28. PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), Editorial Horizonte C.A , Venezuela 2008.
29. Robbins S. Comportamiento Organizacional.
Editorial Stevenson. Quinta Edición. España. 1998.
30. Sol J. La guerra de las Pymes.
Editorial Nuevo Extremo. Argentina 1999.
31. Soriano S, Claudio L, Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa,
Ediciones Díaz de Santos S.A. España. 1994.
32. Van Horne J. Fundamentos de Administración Financiera.
Edición Prentice Hall. Octava Edición. México. 1996.
33. Vertice Editorial. Gestión Integral de Pymes.
Editorial Vertice. España. 2008.
34. www.cepesiu.org
35. www.corfec.org
36. www.fepp.org.ec
37. www.esquel.org.ec
38. www.huancavilca.org
39. www.cosude.org.ec
40. www.swisscontact.org.ec

ANEXOS

ANEXO 1

Área:	ATENCIÓN AL CLIENTE
Especialidad:	TALENTO HUMANO
Nombre:	DESARROLLO HUMANO
Ámbito:	DESARROLLO HUMANO
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Motivar a los participantes hacia una conducta madura, dinámica y sobre todo compartir técnicas, para mantener el entusiasmo por vivir y participar activamente en el desarrollo empresarial.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Propiciar un espacio de diálogo y reflexión entre el grupo, sobre este tema tan importante.	
Crear un ambiente de amistad y compañerismo para que el participante mejore la relación interpersonal e interempresarial en su trabajo.	
Despertar creatividad para aplicar técnicas de marketing y comercialización.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales	
Personalidad.	
Autoestima/Motivación	
Calidad en servicio al cliente.	
Temas Secundarios	
Condiciones para el éxito o fracaso.	
El ser humano como resultado de sí mismo.	
Atención eficaz al cliente.	
Temas Transversales	
Microempresa, emprendedores.	
El mercado.	
Técnicas de venta.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Taller	
Exposiciones	
Trabajo en grupo	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 30,00

ANEXO 2

Área:	ATENCIÓN AL CLIENTE
Especialidad:	ATENCIÓN AL CLIENTE
Nombre:	SERVICIO AL CLIENTE
Ámbito:	EMPRESARIAL
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Motivar a los participantes hacia una conducta madura, dinámica y sobre todo compartir técnicas, para mantener el entusiasmo por vivir y participar activamente en el desarrollo empresarial.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Propiciar un espacio de diálogo y reflexión entre el grupo, sobre este tema tan importante.	
Crear un ambiente de amistad y compañerismo para que el participante mejore la relación interpersonal e interempresarial en su trabajo.	
Despertar creatividad para aplicar técnicas de marketing y comercialización.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales	
Personalidad.	
Autoestima/Motivación	
Calidad en servicio al cliente.	
Temas Secundarios	
Condiciones para el éxito o fracaso.	
El ser humano como resultado de sí mismo.	
Atención eficaz al cliente.	
Temas Transversales	
Microempresa, emprendedores.	
El mercado.	
Técnicas de venta.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Taller	
Exposiciones	
Trabajo en grupo	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 30,00

ANEXO 3

Área:	ATENCIÓN AL CLIENTE
Especialidad:	ATENCIÓN AL CLIENTE
Nombre:	SERVICIO AL CLIENTE
Ámbito:	EMPRESARIAL
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Motivar a los participantes hacia una conducta madura, dinámica y sobre todo compartir técnicas, para mantener el entusiasmo por vivir y participar activamente en el desarrollo empresarial.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Propiciar un espacio de diálogo y reflexión entre el grupo, sobre este tema tan importante.	
Crear un ambiente de amistad y compañerismo para que el participante mejore la relación interpersonal e interempresarial en su trabajo.	
Despertar creatividad para aplicar técnicas de marketing y comercialización.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales	
Personalidad.	
Autoestima/Motivación	
Calidad en servicio al cliente.	
Temas Secundarios	
Condiciones para el éxito o fracaso.	
El ser humano como resultado de sí mismo.	
Atención eficaz al cliente.	
Temas Transversales	
Microempresa, emprendedores.	
El mercado.	
Técnicas de venta.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Taller	
Exposiciones	
Trabajo en grupo	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 30,00

ANEXO 4

Área:	TALENTO HUMANO
Especialidad:	RELACIONES HUMANAS
Nombre:	TRABAJO EN EQUIPO
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Aprender la importancia que tiene la integración del equipo de trabajo, como base de unión para el logro de resultados, mejoramiento e incremento a la productividad y rentabilidad de la organización	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Establecer las características y elementos que componen un equipo eficaz.	
Conocer cómo planificar y organizar el trabajo en equipo.	
Identificar los problemas más habituales de un equipo y cómo resolverlos.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
La comunicación	
Los roles	
Técnicas y estrategias	
Temas Secundarios:	
Planificación y organización del trabajo en equipo.	
Características de un equipo eficaz.	
Las tres dimensiones de los equipos de trabajo.	
Temas Transversales	
Problemas habituales de los equipos de trabajo.	
Etapas de desarrollo de un equipo	
Equipos multidisciplinares	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Participación activa de los asistentes.	
Trabajo sobre los contenidos individual y grupalmente.	
Role play.	
Proyección de secuencias de películas sobre el tema.	
Intercambio de experiencias de participantes.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 30,00

ANEXO 5

Área:	TALENTO HUMANO
Especialidad:	ENTRENAMIENTO
Nombre:	COACHING
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Proporcionar información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para que cada persona desarrolle su potencial.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Entender para qué sirve el coaching en sus distintas áreas de aplicación.	
Optimizar el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, así como el crecimiento personal y satisfacción	
Disponer de elementos básicos para iniciar una relación de coaching.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Coaching.	
El proceso del coaching.	
Cómo implantar un modelo de coaching.	
Temas Secundarios:	
Tipos y niveles de coaching	
Elección del tipo de coaching.	
Utilidad del coaching.	
Temas Transversales	
Habilidades del coach.	
Herramientas pedagógicas del coaching.	
Visión pragmática del coaching.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Casos.	
Role plays.	
Películas.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 30,00

ANEXO 6

Área:	MERCHANDISING
Especialidad:	MERCHANDISING
Nombre:	MERCHANDISING
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Plantear una primera aproximación a lo que sería su estrategia general de marketing, manejando las variables a su alcance de manera coordinada con el fin de lograr una coherencia en la oferta de su producto o servicio.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Comprender los conceptos Estratégicos y Operativos del Merchandising.	
Incorporar nuevas Técnicas de Merchandising.	
Identificar los tipos de Exhibiciones e Implantaciones.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Merchandising: aspecto estratégico, concepto operativo.	
El mix comercial, política de precios.	
Sistemas promocionales y de venta.	
Temas Secundarios:	
Segmentación de mercados.	
Características de los productos.	
Publicidad.	
Temas Transversales	
Gestión por categorías - Category Management.	
Identificación de valor para el cliente.	
Gestión de surtido y espacio.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones	
Estudio de casos	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 7

Área:	GESTIÓN
Especialidad:	GESTIÓN
Nombre:	GESTIÓN DE PYMES
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Capacitar y desarrollar habilidades de gestión de los en manejo de pequeñas y mediana empresas y aprovechar las oportunidades que presentan para su desarrollo.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Entender la estructura funcional de la empresa como un todo dinámico, desarrollando de forma sistémica, la	
Capacitar en el desarrollo de conceptos, técnicas y herramientas del management, en su sentido más amplio y	
Comprender y saber utilizar toda la información que se obtiene de la contabilidad para tomar decisiones acertadas	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Organización y dirección de empresas.	
Dirección estratégica y calidad.	
Finanzas en la empresa.	
Temas Secundarios:	
Organización y gestión del tiempo.	
Competencias y modelos de negocio.	
Planificación y gestión financiera.	
Temas Transversales	
Logística.	
Marketing.	
Organización y gestión de la fuerza de ventas.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Estudio de casos.	
Taller	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 8

Área:	MERCADEO
Especialidad:	MERCADEO
Nombre:	ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Entregar conocimientos sobre técnicas modernas de comercialización adaptadas a la realidad, para mejorar sus estrategias de penetración y mantenimiento en el mercado.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Analizar los problemas de las pequeñas y medianas empresas en marketing y ventas.	
Identificar instrumentos estratégicos de comercialización.	
Crear habilidades para el proceso de ventas en el marco de una estrategia de fidelización.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Mercadotecnia.	
Estrategias y plan de marketing.	
Técnicas de ventas.	
Temas Secundarios:	
Estudio de mercado.	
Marketing mix.	
La venta efectiva.	
Temas Transversales	
Métodos de investigación de mercado.	
Estrategias ganadoras de marketing.	
Postventa.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Exposiciones técnico-prácticas.	
Aplicación de conceptos a experiencias concretas.	
Trabajos de grupo.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 9

Área:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Especialidad:	ADMINISTRACIÓN
Nombre:	FORMA TU EMPRESA
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Proveer un conjunto de principios y herramientas de aplicación práctica necesarias para potenciar las capacidades y destrezas de aquellas personas que se hallan interesadas en el proceso de creación y dirección de pequeñas y medianas empresas.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Despertar el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial.	
Desarrollar un plan de negocio.	
Proveer de herramientas y procesos a seguir para la creación de empresas.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Emprendedores.	
Clases de empresas.	
La creación de la empresa.	
Temas Secundarios:	
Empresa y empresario, la idea.	
Financiamiento de la empresa.	
Tramites.	
Temas Transversales	
Misión, visión y objetivos de la empresa.	
El estudio de mercado.	
Recursos humanos.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Talleres.	
Aplicación de conceptos.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 10

Área:	COMERCIALIZACIÓN
Especialidad:	COMERCIALIZACIÓN
Nombre:	TECNICAS DE COMERCIALIZACIÓN
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Entregar conocimientos respecto a técnicas modernas de comercialización adaptadas a la realidad, para mejorar su penetración y posicionamiento en el mercado.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Crear y desarrollar las políticas comerciales de la empresa.	
Desarrollar destrezas en el manejo de factores básicos como: mercado, clientes, vendedores, productos, servicios,	
Proveer de nuevas formas de comercialización.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Comercialización.	
Estrategia comercial.	
Negociación.	
Temas Secundarios:	
El producto.	
Mercado meta, mezcla comercial.	
Comportamiento del consumidor.	
Temas Transversales	
Canales de comercialización.	
Promoción de ventas.	
Pensamiento lateral.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Talleres.	
Aplicación de conceptos	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 11

Área:	CREDITO COMERCIAL Y COBRANZAS
Especialidad:	CREDITO COMERCIAL Y COBRANZAS
Nombre:	CREDITO COMERCIAL Y COBRANZAS
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Identificar y aplicar conceptos y metodología para la administración, control y monitoreo del crédito y la cobranza de la facturación de la organización.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Obtener fundamentos para diseñar políticas de crédito de una empresa y el proceso crediticio de la misma.	
Otorgar créditos fundamentados en técnicas de análisis de crédito para minimizar los riesgos en que se incurren en dichas operaciones.	
Desarrollar los reportes de crédito y cobranzas necesarios para su control y la toma de decisiones.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
La política de crédito comercial.	
Como otorgar un crédito comercial.	
Formas de formalizar un crédito y sus implicaciones legales.	
Administración de cobranzas.	
Temas Secundarios:	
El crédito comercial.	
Técnicas de análisis de crédito.	
Herramientas de cobranza.	
Temas Transversales	
Políticas de cobranzas.	
Técnicas de cobranzas.	
Técnicas de negociación aplicadas a cobranzas.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Estudio de casos.	
Mapas conceptuales.	
Aprendizaje en equipos.	
Simulación de estrategias adecuadas en los créditos y cobranzas y su impacto en la rentabilidad empresarial	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 12

Área:	MERCHANDISING
Especialidad:	VENTAS
Nombre:	TECNICAS DE VENTAS
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Transmitir aspectos estratégicos, conceptos operativos, definición de merchandising, objetivos del merchandising.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Dominar el concepto de venta, su proceso y sus obstáculos.	
Definir el perfil del cliente y reconocer las etapas de la venta.	
Planificar y manejar el proceso postventa.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
La venta.	
El proceso de venta.	
Objeciones y cierre de ventas.	
Temas Secundarios:	
Tipos de clientes.	
Etapas de venta.	
Venta efectiva.	
Temas Transversales	
Requisitos básicos del vendedor profesional.	
Objeciones y excusas.	
Postventa.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Casos prácticos.	
Aplicación de casos.	
Role play.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 35,00

ANEXO 13

Área:	MERCADEO
Especialidad:	VENTAS
Nombre:	LOGISTICA
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Brindar a los participantes conocimientos teóricos y prácticos de los procesos logísticos en diferentes empresas.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Conocer las técnicas para la elaboración de un plan logístico en la empresa.	
Interrelación entre las principales variables de logística y marketing	
Conocer las herramientas para el diseño e implementación de una red de distribución.	
Facilitar técnicas adecuadas para segmentar el nivel de servicio en el mercado logístico	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Gestión logística en la empresa.	
Redes logísticas de distribución.	
Gestión de inventarios.	
Gestión de transporte.	
Temas Secundarios:	
Logística según la naturaleza de la empresa.	
Plan logístico.	
Control de inventarios.	
Temas Transversales	
Cadena de abastecimiento.	
Gestión de stocks.	
Quiebre de stocks.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Casos.	
Aplicación de casos.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 45,00

ANEXO 14

Área:	MERCHANDISING
Especialidad:	MERCHANDISING
Nombre:	TECNICAS DE EXHIBICIÓN
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Dotar de conocimientos que contribuyan a resaltar la presentación de productos, para que hagan una diferencia positiva frente a la competencia.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Identificar los elementos de la exhibición que intervienen en la comercialización de bienes y servicios.	
Establecer estrategias adecuadas de venta y así lograr aumentar la rotación, mejorar la productividad y obtener mayores ingresos para la organización.	
Entregar conocimientos prácticos de exhibición.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Tipos de exhibiciones.	
Layout.	
Planogramas.	
Temas Secundarios:	
Merchandising visual.	
Reglas de oro de layout.	
Gestión de surtido.	
Temas Transversales	
Material POP	
Diseño de espacio.	
El punto de venta.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Aprendizaje teórico-práctico.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 45,00

ANEXO 15

Área:	MERCHANDISING
Especialidad:	MERCHANDISING
Nombre:	ESCAPARATISMO
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Entregar conceptos y técnicas de diseño de espacios comerciales y mercadeo visual, con el fin de potenciar la exhibición y comercialización del producto en el punto de venta.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Aplicar principios de percepción, composición y diseño para una adecuada exhibición y una mayor valoración del producto y la marca.	
Determinar cuál es el público objetivo, sus características, necesidades y con qué se sienten identificados, para después adaptar el escaparate, con el fin de llamar su atención.	
Dotar de conocimiento para aumentar la demanda, atrayendo al comprador y reteniéndolo.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Escaparate.	
Factores psicológicos.	
Prácticas de escaparatismo.	
Temas Secundarios:	
Funciones y objetivos de un escaparate.	
El color y la iluminación.	
Técnicas de escaparatismo.	
Temas Transversales	
Tipos de escaparate.	
Zonas del escaparate.	
La imagen exterior.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Aprendizaje teórico-práctico.	
Estudio de casos.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 50,00

ANEXO 16

Área:	GESTION EMPRESARIAL
Especialidad:	GESTION EMPRESARIAL
Nombre:	HERRAMIENTAS DE OPTIMIZACIÓN PARA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE NEGOCIOS.
Ámbito:	EMPRESARIAL
2. Objetivo General del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Determinar y analizar los principales métodos y técnicas que permiten planificar, programar, administrar, costear, controlar y evaluar medianos y pequeños negocios y empresas.	
3. Objetivos Específicos del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Entregar herramientas prácticas de manejo de información digital.	
Capacitar en análisis e interpretación de resultados.	
Preparar en elaboración de flujos de caja.	
4. Temario/Currículo del Curso/Programa de Capacitación y Formación Profesional.	
Temas Principales:	
Herramientas estadísticas fundamentales.	
Laboratorio computación.	
Interpretación y análisis de resultados.	
Temas Secundarios:	
Diseño y construcción de modelos.	
Evaluación y análisis de punto de equilibrio.	
Administración y control de pequeños y medianos negocios.	
Temas Transversales	
Fundamentos matemáticas financieras.	
Interpretación de índices de evaluación	
Cuadros de flujo.	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso/programa de capacitación y formación profesional.	
Computador.	
Proyector.	
Pizarra y tiza líquida.	
Etiquetas con el nombre de cada participante.	
Carpeta, papel en blanco (5 hojas por participante).	
Bolígrafos.	
6. Nivel mínimo de escolaridad y/o formación requerido por el participante para el ingreso.	
Bachillerato.	
7. Metodología utilizada para la ejecución del curso/programa.	
Presentaciones.	
Aprendizaje teórico-práctico.	
Estudio de casos.	
8. Tipo de Capacitación y Formación Profesional	
Capacitación Continua	X
Capacitación por Competencias Laborales	X
9. Mecanismos de Evaluación del Proceso Formativo.	
Aplicabilidad	X
Aprendizaje	X
10. Duración en horas:	20
11. Número máximo de participantes por curso/programa:	25
12. Costo de la capacitación:	\$ 45,00

ANEXO 17

N° Cod	CURSOS PROGRAMAS/ACADEMICOS	Horas Duración	pe	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
				N° Part.	Costo x Persona	Total x Curso	N° Part.	Total x Curso	N° Part.	Total x Curso	N° Part.	Total x Curso	N° Part.	Total x Curso
1 A	Técnicas de ventas	20	22.660	906	\$ 25,00	\$ 23.437,50	494	\$ 12.350,00	507	\$ 12.675,00	520	\$ 13.000,00	546	\$ 13.650,00
2 B	Servicio al cliente	20	21.754	725	\$ 30,00	\$ 27.000,00	474	\$ 14.227,20	487	\$ 14.601,60	499	\$ 14.976,00	524	\$ 15.724,80
3 C	Técnicas de exhibición	20	15.409	342	\$ 45,00	\$ 28.687,50	336	\$ 15.116,40	345	\$ 15.514,20	354	\$ 15.912,00	371	\$ 16.707,60
4 D	Herramientas Optimización	20	11.783	262	\$ 45,00	\$ 21.937,50	257	\$ 11.559,60	264	\$ 11.863,80	270	\$ 12.168,00	284	\$ 12.776,40
5 E	Crédito y Cobranza	20	9.971	285	\$ 35,00	\$ 14.437,50	217	\$ 7.607,60	223	\$ 7.807,80	229	\$ 8.008,00	240	\$ 8.408,40
6 F	Trabajo en Equipo	20	9.064	302	\$ 30,00	\$ 11.250,00	198	\$ 5.928,00	203	\$ 6.084,00	208	\$ 6.240,00	218	\$ 6.552,00
7 G	Gestión de Pymes	20	90.641	2.823	\$ 35,00		198	\$ 6.916,00	203	\$ 7.098,00	208	\$ 7.280,00	218	\$ 7.644,00
	Estrategias de marketing y ventas													
8 H		20			\$ 35,00		198	\$ 6.916,00	203	\$ 7.098,00	208	\$ 7.280,00	218	\$ 7.644,00
9 I	Forma tu microempresa	20			\$ 35,00		198	\$ 6.916,00	203	\$ 7.098,00	208	\$ 7.280,00	218	\$ 7.644,00
10 J	Técnicas de comercialización	20			\$ 35,00		198	\$ 6.916,00	203	\$ 7.098,00	208	\$ 7.280,00	218	\$ 7.644,00
11 K	Desarrollo Humano	20			\$ 30,00		198	\$ 5.928,00	203	\$ 6.084,00	208	\$ 6.240,00	218	\$ 6.552,00
12 L	Liderazgo	20			\$ 30,00		198	\$ 5.928,00	203	\$ 6.084,00	208	\$ 6.240,00	218	\$ 6.552,00
13 M	Logística	20			\$ 45,00		198	\$ 8.892,00	203	\$ 9.126,00	208	\$ 9.360,00	218	\$ 9.828,00
14 N	Coaching	20			\$ 30,00		198	\$ 5.928,00	203	\$ 6.084,00	208	\$ 6.240,00	218	\$ 6.552,00
15 O	Escaparatismo	20			\$ 50,00		198	\$ 9.880,00	203	\$ 10.140,00	208	\$ 10.400,00	218	\$ 10.920,00
16 P	Merchandising	20			\$ 35,00		198	\$ 6.916,00	203	\$ 7.098,00	208	\$ 7.280,00	218	\$ 7.644,00
					3.750	\$ 126.750,00	3.952	\$ 137.924,80	4.056	\$ 141.554,40	4.160	\$ 145.184,00	4.368	\$ 152.443,20

ANEXO 18

"A"

CUADRO DE INVERSIONES

En dólares

1	INVERSIÓN FIJA		
	Denominación		
	Terrenos y Construcciones	1.980,00	
	Maquinaria y Equipo	2.500,00	
	Otros Activos	5.953,90	
	Imprevistos (10% R.A.)	1.043,39	
	Subtotal Inversión Fija	11.477,29	
2	CAPITAL DE TRABAJO (CO)	7.597,10	
	TOTAL DE INVERSIÓN	19.074,39	

"A1"

INSTALACIONES Y ADECUACIONES

En dólares

	DESCRIPCIÓN	ÁREA		Valor	Valor
		Cantidad	Unidad	Unitario	Total
A	ADECUACIÓN DE ÁREAS				
	Formación	50,00	m ²	30,00	1.500,00
	Mercadotecnia	6,00	m ²	30,00	180,00
	Administración	10,00	m ²	30,00	300,00
	Subtotal				1.980,00
	TOTAL ADECUACIONES				1.980,00

"A2"

EQUIPOS

En dólares

Denominación	Cant.	V/Unit.	V/Total
Laptop	2	600,00	1.200,00
Proyector	1	700,00	700,00
Split	1	600,00	600,00
Computadora desktop	1	500,00	500,00
Multifunción	1	50,00	50,00
Copiadora	1	1.500,00	1.500,00
Telefax	1	140,00	140,00
Anilladora	1	110,00	110,00
Nevera	1	150,00	150,00

Dispensador de agua	1	70,00	70,00
Cafetera	1	35,00	35,00
TOTAL EQUIPOS			2.500,00

"A3"

OTROS ACTIVOS

	Denominación	Cant.	V/Unit.	V/Total
1.	MUEBLES Y ENSERES			
	A. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN			
	Escritorio Tipo Gerente	1	150,00	150,00
	Sillón Tipo Gerente	1	180,00	180,00
	Mueble porta CPU y porta teclado	1	80,00	80,00
	Archivador Grande	1	218,00	218,00
	Sillas Unipersonales	2	35,00	70,00
	Portapapeles	1	12,00	12,00
	Sillón doble	1	180,00	180,00
	Pizarra Tiza Liquida	1	30,00	30,00
	Tachos de Basura	1	6,00	6,00
	SUBTOTAL DPTO. ADMINISTRACIÓN			926,00
	B. DEPARTAMENTO DE MARKETING			
	Escritorio	1	120,00	120,00
	Silla Hidráulica, tapizada en yute	1	80,00	80,00
	Archivador	1	150,00	150,00
	Librero	1	80,00	80,00
	Portapapeles	1	12,00	12,00
	Tachos de Basura	1	6,00	6,00
	SUBTOTAL DPTO. MARKETING			448,00
	C. DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN			
	Mesas	11	100,00	1.100,00
	Sillas	22	35,00	770,00
	Pizarra Tiza Líquida	1	80,00	80,00
	Tachos de Basura	1	6,00	6,00
	SUBTOTAL DPTO. FORMACIÓN			1.956,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES			3.330,00
2.	EQUIPO DE OFICINA			
	A. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN			
	Dispensador de Agua	1	60,00	60,00
	Split	1	600,00	600,00
	Teléfono	1	50,00	50,00
	SUBTOTAL DPTO. ADMINISTRACIÓN			710,00
	B. DEPARTAMENTO DE MARKETING			
	Multifunción	1	50,00	50,00
	Teléfonos	1	30,00	30,00
	SUBTOTAL DPTO. VENTAS			80,00
	C. DEPARTAMENTO DEFORMACIÓN			
	Grabadora	1	50,00	50,00
	Teléfono	1	30,00	30,00
	SUBTOTAL DPTO. PRODUCCIÓN			80,00
	TOTAL EQUIPO DE OFICINA			870,00
3	DIFERIDOS			
	Investigación Preliminares			1.000,00

Gastos de Constitución			300,00
Patentes			150,00
Estudio de Factibilidad			303,90
TOTAL DIFERIDOS			1.753,90
TOTAL OTROS ACTIVOS			5.953,90

ANEXO 19

“B” CAPITAL DE TRABAJO

En dólares

Rubro	Valor Anual	T. en Meses	Valor
Mano de Obra Directa	32.972,00	1	2.747,67
Materiales Directos	3.350,00	1	279,17
Costos Indirectos de Producción	13.908,76	1	1.159,06
Gastos de Administración	23.767,61	1	1.980,63
Gastos de Ventas	17.166,82	1	1.430,57
Gastos de Intereses	0,00	1	0,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			7.597,10

“C” INGRESOS DEL PROYECTO

En dólares

Denominación	Participantes	V/Unit.	V/Total
Técnicas de Ventas	938	25,00	23.437,50
Servicio al cliente	900	30,00	27.000,00
Técnicas de Exhibición	638	45,00	28.687,50
Herramientas de Optimización	488	45,00	21.937,50
Crédito y cobranza	413	35,00	14.437,50
Trabajo en equipo	375	30,00	11.250,00
TOTAL INGRESOS			126.750,00

“D” COSTO DE PRODUCCIÓN

En dólares

Rubro	V/año
Mano de Obra Directa	32.972,00
Materiales Directos	3.350,00
Costo Indirecto de Producción	13.908,76

TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	50.230,76
-----------------------------------	------------------

ANEXO 20

“D 1” COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN En dólares

Rubro	V/Total
Mano de Obra Directa	32.972,00
Materiales Directos	3.350,00
Costos Indirect. de Producción	13.908,76
SUBTOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	50.230,76
MUEBLES DE BAMBÚ	937,50
VALOR UNITARIO	53,58

“D 2” MATERIALES DIRECTOS En dólares

Denominación	Cant.	V/Unitario	V/Total
Hojas de papel bond	50.000	0,008	400,00
Espirales	2.500	0,20	500,00
Pastas	5.000	0,15	750,00
Marcadores de tisa líquida	150	1,00	150,00
Borradores para pizarra	20	2,50	50,00
Certificados	3.000	0,50	1.500,00
TOTAL MATERIALES DIRECTOS			3.350,00

“D 3” MANO DE OBRA DIRECTA En dólares

Cargo	Cant.	S.B.S	Benf. Soc.	V/Mensual	V/Anual
Facilitadores	4	500,00	186,92	686,92	32.972,00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	4	500,00	186,92	686,92	32.972,00

ANEXO 21

" D 4 "

COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN en Dólares

A. MATERIALES INDIRECTOS					
Descripción		Meses	V/Unit.	V/Total	
Insumos de limpieza y mantenimiento		12	35,00	420,00	
Subtotal Materiales Indirectos				420,00	
B. MANO DE OBRA INDIRECTA					
Cargo	Cant.	S.B.S.	Benf. Soc.	V/Mensual	V/Anual
Manager de instrucción	1	600,00	219,90	819,90	9.838,80
Subtotal M.O.I.		600,00	219,90	819,90	9.838,80
C. OTROS COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN					
1.	DEPRECIACIONES				
	Descripción	Monto	%	V/Deprec.	
	Instalaciones	1.500,00	5%	75,00	
	Equipos	2.500,00	10%	250,00	
	Muebles y Enseres	1.956,00	10%	195,60	
	Equipos de Oficina	80,00	10%	8,00	
	Subtotal Depreciaciones			528,60	
2.	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO				
	Descripción	Monto	%	V/Total	
	Instalaciones	1.500,00	2%	30,00	
	Equipos	2.500,00	2%	50,00	
	Muebles y Enseres	1.956,00	2%	39,12	
	Equipos de Oficina	80,00	2%	1,60	
	Subtotal Reparación y Mantenimiento			120,72	
3.	SEGUROS				
	Descripción	Monto	%	V/Total	
	Instalaciones	1.500,00	4%	60,00	
	Equipos	2.500,00	4%	100,00	
	Muebles y Enseres	1.956,00	4%	78,24	
	Equipos de Oficina	80,00	4%	3,20	
	Subtotal Seguros			241,44	
4.	SUMINISTROS				
	Descripción	Cant.	V. Unitario	V/Anual	
	Energía eléctrica	12,00	80,00	960,00	
	Útiles de Oficina	12,00	10,00	120,00	
	Bidones de Agua	52	1,60	83,20	
	Subtotal de Suministros			1.163,20	

5.	OTROS			
	Cursos y Seminarios	1	1.000,00	1.000,00
	Subtotal Otros			1.000,00
6.	GASTOS GENERALES			
	Descripción	Monto	%	V/Total
	Agua potable	12	8,00	96,00
	Celular	12	25,00	300,00
	Uniformes	2	100,00	200,00
	Subtotal Gastos Generales			596,00
TOTAL OTROS COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN				3.649,96
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN				13.908,76

ANEXO 22

“ E ”

GASTOS ADMINISTRATIVOS

En dólares

1.	SUELDO PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	Cargo	Cant.	S.B.S.	Benf. Soc.	V/Mensual	V/Anual
	Gerente	1	700,00	252,88	952,88	11.434,60
	Secretaria Contadora	1	292,00	118,31	410,31	4.923,74
	Auxiliar de Servicios	1	292,00	118,31	410,31	4.923,74
	Subtotal Sueldo		1.284,00	489,51	1.773,51	21.282,07
2.	DEPRECIACIONES					
	Descripción	Monto	Años	V/Deprec.		
	Instalaciones	300,00	20	15,00		
	Muebles y Enseres	926,00	10	92,60		
	Equipos de Oficina	710,00	10	71,00		
	Subtotal Depreciaciones			178,60		
3.	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO					
	Descripción	Monto	%	V/Total		
	Instalaciones	300,00	2%	6,00		
	Muebles y Enseres	926,00	2%	18,52		
	Equipos de Oficina	710,00	2%	14,20		
	Subtotal Reparación y Mantenimiento			38,72		
4.	SEGUROS					
	Descripción	Monto	%	V/Total		
	Instalaciones	300,00	4%	12,00		
	Muebles y Enseres	926,00	4%	37,04		
	Equipos de Oficina	710,00	4%	28,40		
	Subtotal Seguros			77,44		
6.	CAPACITACIÓN					
	Cursos y Seminarios	1	1.000,00	1.000,00		
	Subtotal Otros			1.000,00		
7.	AMORTIZACIONES					
	Descripción	Monto	Años	V/Total		
	Investigación Preliminares	1.000,00	5	200,00		
	Gastos de Constitución	300,00	5	60,00		
	Patentes	150,00	5	30,00		

	Estudio de Factibilidad	303,90	5	60,78
	Subtotal Pruebas Preliminares	1.753,90		350,78
8.	GASTOS GENERALES			
	Descripción	Cant.	V. Unitario	V/Anual
	Internet	12	30,00	360,00
	Telefonía Convencional	12	40,00	480,00
	Subtotal Gastos Generales			840,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS				23.767,61

ANEXO 23

"F" GASTOS DE MARKETING En dólares

1.	SUELDO PERSONAL DE VENTAS					
	Cargo	Cant.	S.B.S.	Benf. Soc.	V/Mensual	V/Anual
	Jefe de Marketing	1	600,00	219,90	819,90	9.838,80
	Vendedores	1	292,00	118,31	410,31	4.923,74
	Subtotal Sueldo		600,00	219,90	819,90	14.762,54
2.	DEPRECIACIONES					
	Descripción		Valor	Años	V/Deprec.	
	Instalaciones		180,00	20	9,00	
	Muebles y Enseres		448,00	10	44,80	
	Equipos de Oficina		80,00	10	8,00	
	Subtotal Depreciaciones				61,80	
3.	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO					
	Descripción		Valor	%	V/Total	
	Instalaciones		180,00	2%	3,60	
	Muebles y Enseres		448,00	2%	8,96	
	Equipos de Oficina		80,00	2%	1,60	
	Subtotal Reparación y Mantenimiento				14,16	
4.	SEGUROS					
	Descripción		Valor	%	V/Total	
	Instalaciones		180,00	4%	7,20	
	Muebles y Enseres		448,00	4%	17,92	
	Equipos de Oficina		80,00	4%	3,20	
	Subtotal Seguros				28,32	
5.	PUBLICIDAD Y MARKETING					
	Descripción	Cant.	V. Unitario	V/Total		
	Diseño página WEB	1	500,00	500,00		
	Publicación medios impresos, radiales	12	150,00	1.800,00		
	Subtotal Publicidad y Marketing			2.300,00		
TOTAL GASTOS DE VENTAS						17.166,82

ANEXO 24

“ G” ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL En dólares

ACTIVO	VALOR
Caja	8.640,49
Instalaciones	1.980,00
Maquinaria y Equipos	2.500,00
Muebles y Enseres	3.330,00
Equipo de Oficina	870,00
Diferidos	1.753,90
TOTAL ACTIVO	19.074,39
PASIVO	0
Préstamo a la CFN	0,00
TOTAL PASIVO	0,00
PATRIMONIO	
Capital social	19.074,39
TOTAL PATRIMONIO	19.074,39
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.074,39

“H” ESTADO DE RESULTADO En dólares

VENTA		126.750,00
COSTOS DE PRODUCCIÓN		50.230,76
Materiales Directos	3.350,00	
Mano de Obra Directa	32.972,00	
Costos Indirectos de formación	13.908,76	
UTILIDAD BRUTA EN VENTA		76.519,24
GASTOS OPERACIONALES		40.934,43

Gastos Administrativos	23.767,61	
Gastos de Venta	17.166,82	
GASTOS FINANCIEROS		0,00
Intereses CFN	0,00	
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		35.584,81
- 15% Participación de Trabajadores	5.337,72	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA		30.247,09
- 25% Impuesto a la Renta	7.561,77	
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO		22.685,32

ANEXO 25

"I" RATIOS (ÍTEM) FINANCIEROS En Dólares

- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	
$\frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}} \times 100 =$	
$\frac{22.685,32}{126.750,00} \times 100 =$	17,90%

- RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN	
$\frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{INVERSIÓN TOTAL}} \times 100 =$	
$\frac{22.685,32}{19.074,39} \times 100 =$	118,93%

- PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL	
$\frac{\text{INVERSIÓN TOTAL}}{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}} =$	

$\frac{19.074,39}{22.685,32} =$	<input type="text" value="0,840825299"/>	0	Años
	<input type="text" value="0,08990359"/>	10	Meses
		3	Días

ANEXO 26

"K" PUNTO DE EQUILIBRIO En dólares

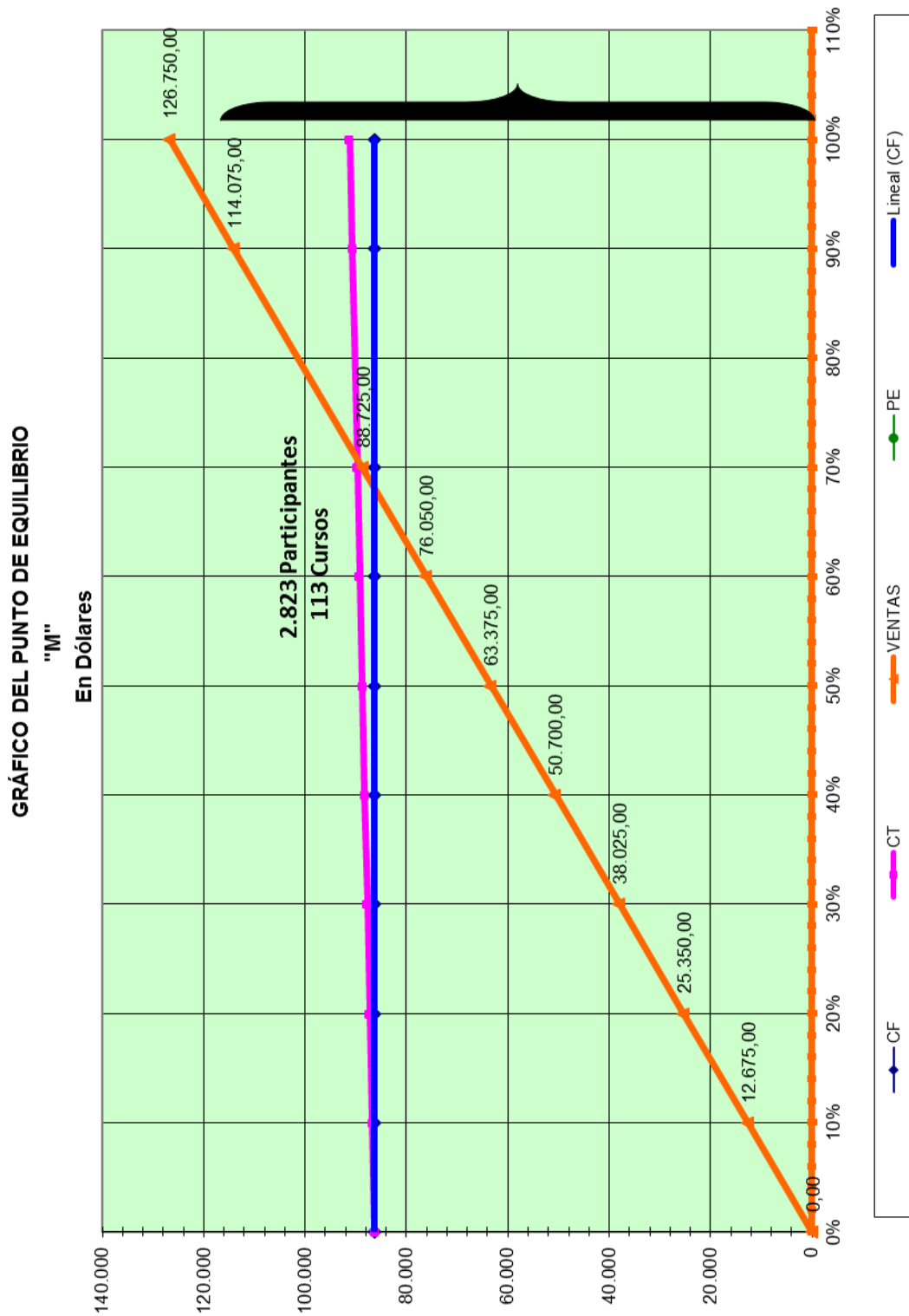
RUBROS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIALES	COSTOS TOTALES
Materiales Directos		3.350,00	3.350,00
Mano de Obra Directa	32.972,00		32.972,00
Costos Indirectos de Producción	12.325,56	1.583,20	13.908,76
Gastos Administrativos	23.767,61		23.767,61
Gastos de Venta	17.166,82		17.166,82
Gastos Financieros		0,00	0,00
TOTAL	86.231,99	4.933,20	91.165,19

"L" NIVELACIÓN DEL PROYECTO. EN DÓLARES

CF=	86.231,99	Pe y=	89.724,11
CV=	4.933,20		
CT=	91.165,19	Pe x =	0,707882558070808
Y=	126.750,00	Pe x =	70,79%
NIVELACIÓN			

CF= 86.231,99	CV= 4.933,20	x	0,707882558070808
CV= 3.492,13	IT= 126.750,00	x	0,707882558070808
CT= 89.724,11	IT= 89.724,11		

ANEXO 27



ANEXO 28

"N"										
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO										
En dólares										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTA	126.750,00	137.924,80	141.554,40	145.184,00	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20
COSTOS DE PRODUCCIÓN	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76
Materiales Directos	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00
Mano de Obra Directa	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00
Costos Indirectos de Producción	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76
UTILIDAD BRUTA EN VENTA	76.519,24	87.694,04	91.323,64	94.953,24	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44
GASTOS OPERACIONALES	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.583,65	40.583,65	40.583,65	40.583,65	40.583,65
Gastos Administrativos	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.416,83	23.416,83	23.416,83	23.416,83	23.416,83
Gastos de Venta	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82
GASTOS FINANCIEROS										
Intereses CFN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	35.584,81	46.759,61	50.389,21	54.018,81	61.278,01	61.628,79	61.628,79	61.628,79	61.628,79	61.628,79
- 15% Participación de Trabajadores	5.337,72	7.013,94	7.558,38	8.102,82	9.191,70	9.244,32	9.244,32	9.244,32	9.244,32	9.244,32
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	30.247,09	39.745,67	42.830,83	45.915,99	52.086,31	52.384,47	52.384,47	52.384,47	52.384,47	52.384,47
- 25% Impuesto a la Renta	7.561,77	9.936,42	10.707,71	11.479,00	13.021,58	13.096,12	13.096,12	13.096,12	13.096,12	13.096,12
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO	22.685,32	29.809,25	32.123,12	34.436,99	39.064,73	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35
EGRESOS	104.064,68	108.115,55	109.431,28	110.747,01	113.378,47	113.154,85	113.154,85	113.154,85	113.154,85	113.154,85
	22.685,32	29.809,25	32.123,12	34.436,99	39.064,73	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35

ANEXO 29

"O"										
FLUJO DE CAJA PROYECTADO										
En dólares										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	135.390,49	170.370,39	204.929,02	241.801,52	284.617,49	324.802,01	364.859,36	404.916,72	444.974,07	485.031,43
VENTA	126.750,00	137.924,80	141.554,40	145.184,00	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20
TOTAL INGRESOS	135.390,49	170.370,39	204.929,02	241.801,52	284.617,49	324.802,01	364.859,36	404.916,72	444.974,07	485.031,43
EGRESOS	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76
COSTOS DE PRODUCCIÓN	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00
Materiales Directos	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00
Mano de Obra Directa	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76
Costos Indirectos de Producción	76.519,24	87.694,04	91.323,64	94.953,24	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44
UTILIDAD BRUTA EN VENTA	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43
Gastos Administrativos	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61
Gastos de Venta	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82
GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses CFN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	35.584,81	46.759,61	50.389,21	54.018,81	61.278,01	61.628,79	61.628,79	61.628,79	61.628,79	61.628,79
- 15% Participación de Trabajadores	5.337,72	7.013,94	7.558,38	8.102,82	9.191,70	9.244,32	9.244,32	9.244,32	9.244,32	9.244,32
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	30.247,09	39.745,67	42.830,83	45.915,99	52.086,31	52.384,47	52.384,47	52.384,47	52.384,47	52.384,47
- 25% Impuesto a la Renta	7.561,77	9.936,42	10.707,71	11.479,00	13.021,58	13.096,12	13.096,12	13.096,12	13.096,12	13.096,12
TOTAL EGRESOS	104.064,68	108.115,55	109.431,28	110.747,01	113.378,47	113.154,85	113.154,85	113.154,85	113.154,85	113.154,85
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO	22.685,32	29.809,25	32.123,12	34.436,99	39.064,73	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35
Saldo Inicial	8.640,49	32.445,59	63.374,62	96.617,52	132.174,29	172.358,81	212.416,16	252.473,52	292.530,87	332.588,23
+ DEPRECIACIONES	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00
+ AMORTIZACIONES	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78
+ ABOONO A PRESTAMO CFN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL	32.445,59	63.374,62	96.617,52	132.174,29	172.358,81	212.416,16	252.473,52	292.530,87	332.588,23	372.645,58

ANEXO 30

"P"										
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO										
En dólares										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTA	126.750,00	137.924,80	141.554,40	145.184,00	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20	152.443,20
COSTOS DE PRODUCCIÓN	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76	50.230,76
Materiales Directos	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00
Mano de Obra Directa	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00	32.972,00
Costos Indirectos de Producción	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76	13.908,76
UTILIDAD BRUTA EN VENTA	76.519,24	87.694,04	91.323,64	94.953,24	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44	102.212,44
GASTOS OPERACIONALES	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.934,43	40.583,65	40.583,65	40.583,65	40.583,65	40.583,65
Gastos Administrativos	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.767,61	23.416,83	23.416,83	23.416,83	23.416,83	23.416,83
Gastos de Venta	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82	17.166,82
GASTOS NO OPERACIONALES										
Intereses CFN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	35.584,81	46.759,61	50.389,21	54.018,81	61.278,01	61.628,79	61.628,79	61.628,79	61.628,79	61.628,79
- 15% Participación de Trabajadores	5.337,72	7.013,94	7.558,38	8.102,82	9.191,70	9.244,32	9.244,32	9.244,32	9.244,32	9.244,32
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	30.247,09	39.745,67	42.830,83	45.915,99	52.086,31	52.384,47	52.384,47	52.384,47	52.384,47	52.384,47
- 25% Impuesto a la Renta	7.561,77	9.936,42	10.707,71	11.479,00	13.021,58	13.096,12	13.096,12	13.096,12	13.096,12	13.096,12
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO	22.685,32	29.809,25	32.123,12	34.436,99	39.064,73	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35	39.288,35
+ DEPRECIACIONES	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00	769,00
+ AMORTIZACIONES	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78	350,78
- ABONO A PRESTAMO CFN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL	23.805,10	30.929,03	33.242,90	35.556,77	40.184,51	40.057,35	40.057,35	40.057,35	40.057,35	40.057,35

ANEXO 31

ANEXO "T"
VALOR ACTUAL NETO (VAN), TASA INTERNA DE RETORNO (TIR), RELACIÓN BENEFICIO COSTO (R/B/C)
En Dólares

AÑOS	INGRESO	EGRESO	BENEFICIOS	DEPRECIACIONES	AMORTIZACIONES	FLUJO DE FONDOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADOS
0		19.074,39	-19.074,39			-19.074,39		19.074,39	-19.074,39
1	126.750,00	104.064,68	22.685,32	769,00	350,78	23.805,10	121.875,00	98.985,48	22.889,52
2	137.924,80	108.115,55	29.809,25	769,00	350,78	30.929,03	127.519,23	98.923,60	28.595,63
3	141.554,40	109.431,28	32.123,12	769,00	350,78	33.242,90	125.841,35	96.288,53	29.552,82
4	141.554,40	110.747,01	30.807,39	769,00	350,78	31.927,17	121.001,29	93.709,81	27.291,48
5	141.554,40	113.378,47	28.175,93	769,00	350,78	29.295,71	116.347,40	92.268,46	24.078,94
6	141.554,40	113.154,85	28.399,55	769,00	0,00	29.168,55	111.872,50	88.820,17	23.052,33
7	141.554,40	113.154,85	28.399,55	769,00	0,00	29.168,55	107.569,71	85.404,01	22.165,70
8	141.554,40	113.154,85	28.399,55	769,00	0,00	29.168,55	103.432,41	82.119,24	21.313,18
9	141.554,40	113.154,85	28.399,55	769,00	0,00	29.168,55	99.454,24	78.960,80	20.493,44
10	141.554,40	113.154,85	28.399,55	769,00	0,00	29.168,55	95.629,08	75.923,85	19.705,23
	1.397.110,00	1.130.585,60	266.524,40	7.690,00	1.753,90	275.968,30	1.130.542,22	910.478,33	220.063,88
4%									

$VAN = \sum \text{INGRESOS ACTUALIZADOS} - \sum \text{EGRESOS ACTUALIZADOS}$

$VAN = 1.130.542,22 - 910.478,33$

$VAN = 220.063,88$

$RB/C = \frac{\sum \text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\sum \text{EGRESOS ACTUALIZADOS}}$

$TIR = 141,4253331543360\%$

$RB/C = \frac{1.130.542,22}{910.478,33}$

$RB/C = 1,241701394$

ANEXO 32

INVENTARIO DE EQUIPOS, MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS

No./Código	Nombre del Equipo, Máquina, Herramientas u otros	Punto de Uso

ANEXO 33

Hoja de Vida Facilitadores

DATOS GENERALES:				
Nombres:				
Apellidos:				
Lugar de Nacimiento:				
Estado Civil:				
Dirección Domicilio:				
Teléfono Domicilio:				
Teléfono Móvil:				
Correo electrónico:				
EDUCACION Y FORMACION				
Primaria	Institución:			
Secundaria	Institución:			
	Título:			
Universitaria	Institución:			
	Título:			
Postgrado	Institución:			
	Título:			
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS				
INSTRUCCIÓN TÉCNICA				
Nombre del Curso	Institución	Certificación Obtenida	Período de (Señalar fecha)	Duración en Horas
INSTRUCCIÓN PEDAGÓGICA				
<i>En caso de ser necesario, agregar espacios - No aplica únicamente para personal administrativo</i>				
Nombre del Curso	Institución	Certificación Obtenida	Período de (Señalar fecha)	Duración en Horas
Idiomas:				
Idioma	Hablado (%)	Escrito (%)	Leído (%)	
EXPERIENCIA				
EXPERIENCIA TÉCNICA				
Nombre de la Organización de	Cargo Ejercido	Descripción de Actividades en el Cargo	Período de Duración (Señalar fecha inicial y	Duración
Nombre de la Organización a la que	Área de Capacitación	Período de Duración (Señalar fecha inicial y final)	Duración en Horas	
REFERENCIAS				
Empresa	Contacto		Teléfono	
INFORMACION DECLARATORIA				
Firma del Instructor				

ANEXO 34

COMERCIO FORMAL CENTRO MACHALA FICHA DE REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN

Fecha _____ Código Encuestador _____ No. de ficha

(a) _____

Calle: _____ Zona: Norte () Sur () Este () Oeste () Centro ()

Observación: _____

Simbología: F/C/S (Fábrica/comercio/servicio); Tamaño: P/M/G. Use letra imprenta; registre los locales cerrados; separe las cuabras;

No.	NOMBRE LOCAL	TIPO NEG-TAMAÑO	F/C/S	NOMBRE DE LOCAL	TIPO NEG-TAMAÑO	F/C/S
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Firma del encuestador (a)

ANEXO 35
PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL COMERCIO FORMAL
CASCO CENTRAL MACHALA

Explicación: El presente estudio tiene el objetivo de conocer las necesidades de capacitación de los señores propietarios de los negocios formales del centro de Machala a fin de diseñar un plan de capacitación que contribuya mejorar su desarrollo e incrementar sus beneficios.

Fecha _____ Código encuestador _____ No. Boleta _____
Dirección: _____ Referencia _____

Datos Generales del negocio

Nombre Local _____

Rama de negocio: a) Manufactura () b) Comercial () c) Servicios ()

Local: a) Propio () b) Alquilado () c) Comodato/prestado ()

Tamaño físico: a) Pequeño () b) Mediano () c) Grande ()

Tiempo de funcionamiento: Años _____ Meses _____ Semanas _____

Administrado por: a) Propietario () b) Administrador () c) Familiar ()

Número empleados _____ En el último año: a) Ha incrementado () b) Disminuido () c) Igual ()

Tipo de propiedad del negocio: a) individual () b) Familiar () c) Sociedad () d) Accionistas ()

Afiliación a algún gremio a) Sí () b) No () ¿Cuál? _____

Nivel instrucción administrador: a) Primaria () b) Secundaria () c) Superior () d) Postgrado ()

1. ¿A qué se dedicaba antes de invertir en este negocio?

2.-¿Durante su experiencia en este negocio se vio obligado en algún momento a cerrarlo o suspenderlo temporalmente?

a) Sí () b) No () Si contesta sí. ¿Por qué? _____

3.- ¿En algún momento cambió de actividad o de línea de productos este negocio?

a) Si () b) No () c) En Parte () ¿Por qué? _____

4.-Para la apertura del negocio ¿Con qué información contó usted para tomar la decisión?

- a) Sólo con la experiencia e intuición ()
- b) Estudio de mercado o plan de negocios ()
- c) Asesoría profesional o de amistad ()
- d) Ninguno ()

5.- ¿Cuenta ahora con crédito?

a) Sí () b) No ()

6.- ¿A quién suele acudir para obtener crédito? Señale uno o dos

a) Banco () b) Cooperativa ahorro () c) Préstamo familiar () d) Chulco () e) Ninguno ()

7.- ¿Qué modalidades de venta aplica usted?

- a) Contado ()
- b) Crédito ()
- c) Tarjeta de crédito ()
- d) Otros, señale cuál _____

8.- ¿Qué problema o necesidad está afectando ahora a su negocio?

Ninguno ()

9.- ¿Conoce usted sobre técnicas para el manejo exitoso de un negocio o microempresa?

a) Si () b) No () c) En parte () d) Sólo la experiencia ()
(Si la respuesta es sí, se aplica la siguiente pregunta)

10.- ¿Cuál de estas técnicas aplica usted para mantener o elevar LAS VENTAS en su negocio?

- a) Técnicas de ventas y marketing e) Calidad de servicio y atención
- b) Mercadeo directo o por teléfono f) Ninguna, no conoce
- c) Conocimiento de la competencia g) Otra, señale cual _____
- d) Publicidad en radio, periódico, hojas

11.- ¿Cuál de estas técnicas aplica usted en LA ADMINISTRACIÓN de su negocio?

- a) Análisis de costos e) Administración de microempresas
- b) Asesoría contable y tributaria profesional f) Ninguna, no conoce
- c) Selección, evaluación y control del personal g) Otra, señale cuál _____
- d) Planificación y toma de decisiones

12.- ¿Ha recibido capacitación usted y su personal sobre temas relacionados con el negocio?

- a) Si ¿Hace qué tiempo y en qué tema fue capacitado? _____
- b) No

13.- ¿Cuál de estos temas le interesan para recibir capacitación usted o sus empleados?

(Señale los tres más importantes).

- a) Cómo elaborar planes de negocio y proyectos de inversión
- b) Líneas de Crédito Corporación Financiera/Banco Fomento
- c) Pago de impuestos y contabilidad de pequeños negocios
- d) Ventas y cobranzas
- e) Calidad de atención y servicio al cliente
- f) Cómo retener e incrementar clientes
- g) Técnicas de exhibición de los productos
- h) Relaciones humanas, motivación y liderazgo
- i) Otro tema ¿Cuál? _____

14.- Si se formara un Centro de Capacitación para Microempresarios ¿Asistiría usted o motivaría a sus colaboradores a asistir?

a) Si () b) No () c) Tal vez () *Si contesta si ¿Qué horario le gustaría?* _____

15.- ¿Hasta cuanto estaría dispuesto (a) a pagar por algún curso o seminario?

- a) Entre 20 y 30 dólares ()
- b) Entre 40 y 50 dólares ()
- c) Entre 60 y 80 dólares ()
- d) 100 o más ()
- e) Otro valor, señale _____

16.- ¿Qué tiempo le gustaría que dure la capacitación?

- a) Entre uno y dos días ()
- b) Entre 3 días y una semana ()
- c) Entre una y dos semanas ()
- d) Otro, señale _____

Gracias por su colaboración

