

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA PONER EN
FUNCIONAMIENTO UNA COMPANIA DE ASISTENCIA
BASADA EN EL MODELO DE GESTION TAC (TRAINIG,
ASISTANCE, CREDIT) PARA PYMES**

Realizado por:

DIANA ELIZABETH ARIAS LOPEZ

**Como requisito para la obtención del título de
MASTER EN ADMINSITRACION DE NEGOCIOS CON
ESPECIALIDAD EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2010

DECLARACION JURAMENTADA

Yo Diana Elizabeth Arias, declaro bajo juramento que el trabajo que descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliografias que se incluyen es este documento.

A través de la presente declaro cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Diana Elizabeth Arias López

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**PLAN DE NEGOCIOS PARA PONER EN
FUNCIONAMIENTO UNA COMPANIA DE ASISTENCIA
BASADA EN EL MODELO DE GESTION TAC (TRAINIG,
ASISTANCE, CREDIT) PARA PYMES**

Realizado por el alumna

DIANA ELIZABETH ARIAS LOPEZ

como requisito para la obtención del título de

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ha sido dirigido por el profesor

MSc. BAYRON LARA DAVILA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
MSc. BAYRON LARA DAVILA

Director

Los profesores informantes

Eco. RODRIGO SAENZ, y

Ing. PATRICIO LOPEZ

después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
Eco. RODRIGO SAENZ

.....
Ing. PATRICIO LOPEZ

Quito, a 23 de septiembre del 2010

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres, que siempre me han apoyado en mis proyectos y han sido mi fuente de inspiración y motivación para lograrlo.

De igual manera a mis hermanas que con sus ideas y respaldo también fueron mi guía en este aprendizaje de una carrera totalmente diferente y amigos que a lo largo de la misma con sus palabras de aliento y apoyo; a todos ustedes que sin duda son el motor fundamental para la constancia y culminación de la misma.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios por la oportunidad de continuar mi preparación profesional, a mis padres y hermanas por apoyarme en cada una de mis metas, a mis amigos por motivarme a continuar en esta lucha y sin duda un sincero agradecimiento a la Universidad Internacional Sek, que me dio la oportunidad continuar con mis estudios de posgrado y por dar un valor agregado tanto como persona como profesional, y a todo el equipo que confirma la misma docentes y a la vez amigos que juntos hemos compartido y transmitido nuestras mejores experiencias y así se fue construyendo el camino, a todos infinitas gracias.

RESUMEN

La presente tesis contiene 6 capítulos los mismos que se explicarán a continuación:

En el primer capítulo lo que trata es básicamente de los aspectos generales de la PYMES en el país y a nivel mundial, además de los tres ejes que forman parte del proyecto como son Capacitación, Asistencia y Crédito, de igual manera su evolución.

En el segundo capítulo se encuentra en análisis del mercado tanto en pasada, presente y cultura, además de la encuesta que se realizara para el estudio del Modelo TAC, y la tabulación de los resultados de los mismos.

En el tercer capítulo se encuentra el estudio técnico, en donde se encuentra la localización, la composición de la organización y los procesos que se permitirán a la organización brindar el servicio integrado de los tres ejes anteriormente mencionados.

En cuarto capítulo se encontrara todo el análisis de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto TAC, además del costo de operación, el gasto operacional y los indicadores financieros.

En el capítulo quinto encontrara la evaluación financiera, en donde se analizará la rentabilidad del proyecto además de una análisis del impacto ambiental que conllevará la ejecución del mismo y los aspectos que deben ser mitigados para minimizar el impacto.

Y finalmente las conclusiones y recomendaciones del proyecto TAC.

ABSTRACT

The present thesis contains 6 chapters the same ones that were explaining later:

In the first chapter what treats is basically of the general aspects of the PYMES in the country and worldwide, besides three axes that form a part of the project since are Training, Assistance and Credit, of equal way his evolution.

In the second chapter he is in analysis of the market so much in past, present and culture, besides the encuesta that was realized for the study of the Model TAC, and the tabulation of the results of the same ones.

In the third chapter one finds the technical study, where one finds the location, the composition of the organization and the processes that will allow themselves the organization to offer the integrated service of three axes previously mentioned.

In fourth chapter one was finding quite the analysis of the economic resources necessary for the execution of the project TAC, besides the cost of operation, the operational expense and the financial indicators.

In the fifth chapter he was finding the financial evaluation, where the profitability of the project was analyzing besides one analysis of the environmental impact that was carrying the execution of the same one and the aspects that they must be mitigated to minimize the impact.

And finally the conclusions and recommendations of the project TAC.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	18
1. EL ÁMBITO DE LAS PYMES.....	18
1.2. ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS PYMES.....	18
1.2.1. Definición de las PYMES.....	19
1.2.1.1. Pequeña Empresa:.....	20
1.2.1.2. Mediana Empresa:.....	20
1.2.1.3. Microempresa:.....	21
1.3. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL AMBITO MUNDIAL.....	21
1.3.1. Importancia de las PYMES en el Ecuador.....	22
1.3.2. El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador.....	23
1.3.3. Economía Normativa de las Políticas Estatales y Apoyo al Sector de las PYMES.....	32
1.4. LOS EJES DEL MODELO TAC EN LAS PYMES.....	34
1.4.1. CAPACITACION.....	34
1.4.1.1. Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.....	35
1.4.1.2. SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL.....	38
1.4.1.3. La participación del Gobierno en el ámbito de la Capacitación.....	39
1.4.2. ASESORAMIENTO.....	42
1.4.3. CREDITO.....	46
1.4.3.1. La participación del Gobierno en el ámbito del crédito.....	46
1.4.3.2. La CFN ofrece crédito para PYMES.....	48
CAPITULO II.....	51
ESTUDIO DE MERCADO.....	51
ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	52
2.1 DEMANDA PASADA.....	52
2.1.1 Capacitación.....	52
2.1.2. Asesoramiento.....	54
2.1.3 Crédito.....	55
2.1.3.1 Tendencias en el endeudamiento.....	56
2.2. DEMANDA PRESENTE.....	60
2.2.1. Selección de la población objetivo.....	61
2.2.1.1 Segmentación de la Población.....	61

2.2.2 Diseño de la investigación y Fuentes de Datos.....	62
2.2.2.1. Fuentes primarias.....	62
2.2.2.2. Fuentes secundarias.....	64
2.2.3 Tamaño de la muestra.....	64
2.2.4 Análisis de los resultados de las encuestas.....	67
2.3. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	76
2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	77
2.4.1. Capacitación.....	77
2.4.2. Asistencia.....	79
2.4.3. Crédito.....	79
2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	82
2.6 OFERTA FUTURA.....	82
2.7. MARKETING MIX.....	82
2.8. PLAZA.....	83
2.9. PRECIO.....	83
2.10. PRODUCTO.....	84
2.11. PROMOCIÓN.....	84
CAPITULO III.....	86
ESTUDIO TÉCNICO.....	86
3.1. CAPACITACION.....	87
3.2. ASISTENCIA.....	96
3.3. CREDITO.....	97
3.3.1. Aspectos cuantitativo del análisis de Créditos.....	98
3.3.2. Aspectos cualitativos del análisis de Crédito.....	99
3.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO TÉCNICO.....	101
3.4.1. Tamaño.....	102
3.4.2. Localización.....	102
3.4.2.1 Análisis de Macro – Localización.....	102
3.4.2.2 Análisis de Micro - Localización.....	107
3.4.3. Ingeniería.....	109
3.5. DIAGRAMA DE MACROPROCESOS.....	109
3.5.1. Proceso: Gestión de Campañas para TAC.....	112
3.5.2. Proceso: Gestión de Ventas y Cotización para TAC.....	114

3.5.3. Proceso: Gestión de Negociación y Facturación.....	116
3.5.4. Procesos: Gestión de Pedidos TAC para PYMES.....	118
3.5.5. Proceso: Gestión de Selección y Administración de Programas TAC para PYMES.....	120
3.5.6. Proceso: Gestión de Encuestas a clientes	122
3.5.7. Proceso: Gestión de Indicadores de Gestión y Calidad.....	124
3.6 DISEÑO ESTRUCTURAL DEL CENTRO TAC.....	126
3.6.1 Costos del Diseño del Proyecto.....	127
3.6.2 Cronograma De Implementación Del Proyecto	128
3.7. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	131
3.7.1 Organización Estructural de La Empresa	131
3.7.2. Organización Funcional de La Empresa.....	133
3.7.2.1. Distribución de Funciones	133
3.8. MARCO JURÍDICO	138
3.8.1.- Constitución.....	138
Compañías de Responsabilidad Limitada	138
3.8.2. Requisitos Inscripción en el registro mercantil.....	140
ESTUDIO ECONÓMICO.....	143
4.1 Inversiones del Proyecto.....	144
4.1.2 Inversiones Diferidas o Intangibles.....	145
4.1.3 Capital de Trabajo	146
4.1.4 Cronograma de Inversiones del Proyecto	147
4.2 FINANCIAMIENTO	148
4.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PROYECTO	149
4.3.1. Depreciaciones	152
CAPITULO V	161
5. EVALUACIÓN FINANCIERA Y AMBIENTAL DEL PROYECTO	161
Objetivos.....	161
5.1. Evaluaciones Financieras: VAN, TIR, RCB, PRK.....	162
5.1.1. VAN (Valor Actual Neto) :.....	162
5.1.2. TIR (Tasa Interna de Retorno):.....	165
5.1.3 R b/c (Relación Beneficio/Costo).....	166
5.1.4 PRK (Periodo de Recuperación del Capital).....	171
5.1.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD:.....	172

Precio de Venta:.....	172
Volumen de Producción:	172
5.2 IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES	173
5.2.1 Introducción	173
Objetivo General.....	174
Alcance	174
Definiciones.....	174
5.2.2. Metodología	175
5.3. EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES.....	176
5.3.1 Introducción	176
Objetivo	177
Alcance.....	177
5.3.4. Definiciones	177
5.5.1 Metodología para la evaluación de impactos ambientales.....	178
5.6. Matriz de Impactos Ambientales.....	181
CAPÍTULO VI	185
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
6.1 Conclusiones	185
6.2 Recomendaciones.....	189
BIBLIOGRAFÍA	191
TEXTOS.....	191
CONSULTAS EN INTERNET	193

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

Grafico 1.1.	Desarrollo de las PYMES en el Ecuador	21
Grafico 1.2	Visualización del registro contable de las PYMES	22
Grafico 1.3	Tendencias Del Mercado En Las PYMES	23
Grafico 1.4	Mercado de las PYMES	23
Grafico 1.5	Distribución Geográfica de PYMES	30
Grafico 1.6	Distribución de Fondos Compartidos	32
	Fondos para la Microempresa Proyectos Aprobados por	
Grafico 1.7	Provincia	33
Grafico 1.8	Comparativo de la PYMES Participante	36
Grafico 1.9	Distribución por tamaño de las PYMES	37
Grafico 1.10	Financiamiento por sectores	38

CAPITULO II

	Distribución del Microcrédito y Microempresarios por	
Grafico 2.1	regiones	57
	Fondos de la Cooperación Internacional en apoyo a la	
Grafico 2.2	microempresa y las micro finanzas en Ecuador 2000-2005	58
	Colocaciones por Región Geográfica de julio de 2020 a	
Grafico 2.3	mayo de 2005	59
Grafico 2.4	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 1	67
Grafico 2.5	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 2	68
Grafico 2.6	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 3	69
Grafico 2.7	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 4	70
Grafico 2.8	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 5	71
Grafico 2.9	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 6	72
Grafico 2.10	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 7	73
Grafico 2.11	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 8	74
Grafico 2.12	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 9	75

Grafico 2.13	Proyección de la Demanda para el Modelo TAC	76
Grafico 2.14	Prestamos desembolsados en clusters año 2006	77
Grafico 2.15	Prestamos desembolsados en clustes año 2007	78
Grafico 2.16	Características de Oferta de Crédito	79
CAPITULO III		
Grafico 3.1	Población económicamente activa	103
Grafico 3.2	Población 2008 pichincha y cantones	103
Grafico 3.3	Representación del PIB en las actividades económicas	104
Grafico 3.4	Inversión extranjera por actividad económica	105
Grafico 3.5	Usuarios de Internet por provincias	105
Grafico 3.6	Mapa del sector centro de Quito	106
Grafico 3.7	Cadena de valor del proyecto TAC	110
Grafico 3.8	Proceso de Gestión de Campañas de TAC	113
Grafico 3.9	Proceso de Ventas y Comercialización para TAC	115
Grafico 3.10	Proceso de Negocios y Facturación de TAC	117
Grafico 3.11	Proceso de Pedidos TAC para Pymes	119
	Proceso de Selección y Administración de programas	
Grafico 3.12	TAC para Pymes	121
Grafico 3.13	Proceso Gestión de Encuestas a Clientes	123
Grafico 3.14	Proceso Gestión de Indicadores de Gestión y Calidad	125
Grafico 3.15	Diseño estructural del centro TAC	126
Grafico 3.16	Proyecto del Modelo de Gestión de TAC	129
Grafico 3.17	Organigrama de TAC	132
CAPITULO IV		
Grafico 4.1	Cronograma de Inversiones del Proyecto	147

INDICE DE TABLAS

CAPITULO I

Tabla 1.1	Clasificación de PYMES	21
Tabla 1.2	Inclinación de las PYMES a un campo productivo	27
Tabla 1.3	Los sectores con mayor equipamiento semiautomático	28
Tabla 1.4	Tecnologías De Información y Comunicación	28

CAPITULO II

Tabla 2.1	Rango de PYMES	53
Tabla 2.2	Clasificación de PYMES	53
Tabla 2.3	Sector y Numero de Afiliados	54
Tabla 2.4	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 1	67
Tabla 2.5	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 2	68
Tabla 2.6	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 3	69
Tabla 2.7	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 4	70
Tabla 2.8	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 5	71
Tabla 2.9	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 6	72
Tabla 2.10	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 7	73
Tabla 2.11	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 8	74
Tabla 2.12	Análisis de los resultados de las encuestas. Pregunta 9	75
Tabla 2.13	Área por Bloque Modular	78
Tabla 2.14	Características de la Oferta de Crédito	81

CAPITULO III

Tabla 3.1	Modelo de localización del proyecto Tac	108
Tabla 3.2	Matriz del proyecto TAC	111
Tabla 3.3	Costos de la Infraestructura del proyecto TAC	127

CAPITULO IV

Tabla 4.1	Inversiones Amortizables	145
Tabla 4.2	Capital de Trabajo Pre Operativo	146
Tabla 4.3	Financiamiento del Proyecto TAC	148

Tabla 4.4	Servicios Básicos del Proyecto TAC	150
Tabla 4.5	Salarios del Proyecto TAC	151
Tabla 4.6	Gastos de Depreciaciones	152
Tabla 4.7	Ingresos del Modelo de Gestión TAC	153
Tabla 4.8	Datos Financieros	155
Tabla 4.9	Tabla Amortización de la Deuda	156
Tabla 4.10	Costos Fijos Operativos	156
Tabla 4.11	Proyección del estado de Perdidas y Ganancias	157
Tabla 4.12	Cálculos de Flujos Netos de Caja: Punto de Vista Global	158
Tabla 4.13	Cálculos de Flujos Netos de Caja: Punto de Vista Accionista	159
Tabla 4.14	Cálculos de Flujos Netos de Caja: Punto de Vista sin deuda	160
CAPITULO V		
Tabla 5.1	Rangos del Van	163
Tabla 5.2	Evaluación Financiera del Proyecto	168
Tabla 5.3	Evaluación Financiera del Proyecto	169
Tabla 5.4	Evaluación Financiera del Proyecto	170
Tabla 5.5	Factores de Importancia del Factor ambiental	180
Tabla 5.6	Matriz de Medio Impacto Ambiental del Proyecto de Gestión TAC	182
Tabla 5.7	Matriz de Medio Impacto Ambiental del Proyecto de Gestión TAC	183

CAPITULO I

1. EL ÁMBITO DE LAS PYMES

En este primer capítulo se dará a conocer el origen de las PYMES, su evolución y desarrollo así como la importancia obtenida en el mercado nacional e internacional y como se ha desarrollado el concepto de PYMES, su problemática y la evaluación a lo largo del tiempo. Además se analizará el comportamiento de las PYMES, la capacidad de adaptarse a los cambios globales como económicos que sufre el país de manera constante y así convertirse en uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social en el Ecuador.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS PYMES

Las PYMES, se clasifican de dos formas. Aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir claramente una organización y una estructura, es decir existe una gestión empresarial. Estas, en la mayoría, tienen un capital y se desarrollan dentro del sector formal aportando así a la economía. Por otro lado, están aquellas que de origen familiar cuya característica de la gestión sólo le preocupó la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que le permita crecer.

“Las PYMES en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50’y 60’ con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos. Una época de inestabilidad política en el Ecuador, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscando obtener los niveles más altos de productividad e ingresos y mejores condiciones de trabajo. Esto parece indicar el comienzo de una segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse”¹.

1.2.1. Definición de las PYMES

“A las PYMES se las define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico”².

Las PYMES pueden dedicarse a actividades diversas, entre las cuales se pueden mencionar:

- ✚ Agricultura, caza, silvicultura y pesca.
- ✚ Explotación de minas y canteras.
- ✚ Industrias manufactureras.
- ✚ Construcción.
- ✚ Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
- ✚ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.

¹ <http://www.micip.gov.ec/index>, Mipro (Ministerio de Industrias y Productividad)

² http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=75

- ✚ Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ✚ Servicios comunales, sociales y personales.

Entonces a las PYMES se considera como una organización económica donde se combinan los factores productivos (naturaleza, trabajo y capital) para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

A continuación se presentan las definiciones de PYMES, según lo que ha establecido la Cámara de la Pequeña Industria de Quito (CAPEIPI):

1.2.1.1. Pequeña Empresa:

Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 10 empleados y, el capital no tiene piso pero el patrimonio tiene un techo de \$ 25000.

1.2.1.2. Mediana Empresa:

Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene que tomar en cuenta el número de empleados entre 50 y 99, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 112.000.

1.2.1.3. Microempresa:

El MICIP, también considera como Microempresa a una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son:

El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona. Sus activos no sobrepasan los US \$ 112000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

CLASIFICACION DE LAS PYMES		
SECTOR	TOTAL DE TRABAJADORES	CAPITAL
Pequeña industria	Hasta 10	Menor a 25000
Mediana Industria	Hasta 99	Menor de 112000
Microempresas	Hasta 10	Mas de 112000

Tabla1.1

Fuente: CAPEIPI

Diseño: Diana Arias L.

1.3. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL AMBITO MUNDIAL

Dentro del ámbito mundial existen diferentes análisis en cuanto a las PYMES, a continuación se citarán diferentes análisis al respecto así por ejemplo: “En la comunidad europea, las PYMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

Es interesante saber que las PYMES de Italia, con similar nivel de mano de obra dedicada a la pequeña industria que contribuyen al PBI en casi un 50%, lo que demuestra el impacto y el aporte en la economía de los países respectivamente³.

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

1.3.1. Importancia de las PYMES en el Ecuador

Las PYMES en la producción de bienes y servicios, en el Ecuador y el mundo muestran que en las primeras fases del crecimiento económico las Micros y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental y el aporte ya sea produciendo, demandando y comprando productos o agregando valor, constituyen un eslabón considerable en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

3 www.dspace.espol.edu.ec

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- ✚ Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.

- ✚ Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

- ✚ Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.

- ✚ Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

Las PYMES, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que a la larga serán fuentes generadoras de empleo.

1.3.2. El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- ✚ Repetición de experiencias ajenas.
- ✚ Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- ✚ Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- ✚ La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

De acuerdo a información otorgada por el MICIP, el mercado de las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan en varios sectores productivos tales como: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

Se observa que en las PYMES abarcan en las compañías limitadas (37.3%) y las que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Desarrollo de las PYMES en el Ecuador

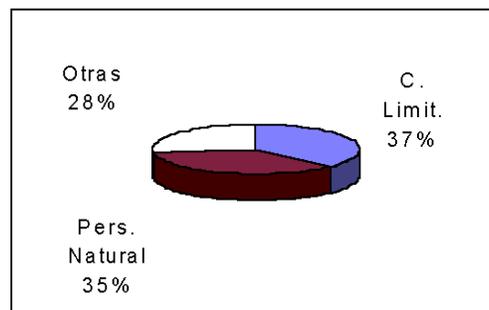


Gráfico 1.1

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca Y Competitividad; República del Ecuador.

En relación con el ámbito contable por parte de las PYMES, apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas.

Visualización del registro contable de las PYMES

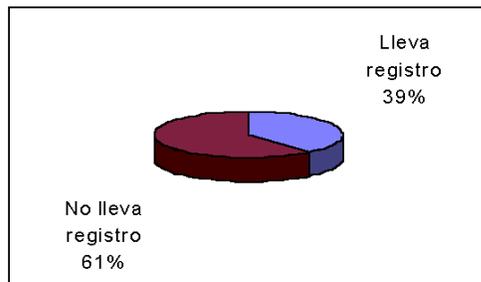


Gráfico 1.2

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

En lo referente a la generación de riqueza por grupo productivo, el sector alimenticio aporta con el 20.7% del total, el de textiles y confecciones con el 20.3%, el de maquinaria y equipo con el 19.9%, el de productos químicos con el 13.3%, madera y muebles con el 10.8%, papel e imprenta con el 8.2%, cuero y calzado con un 3.8% y el de minerales no metálicos con un 3%.

Tendencias Del Mercado En Las PYMES

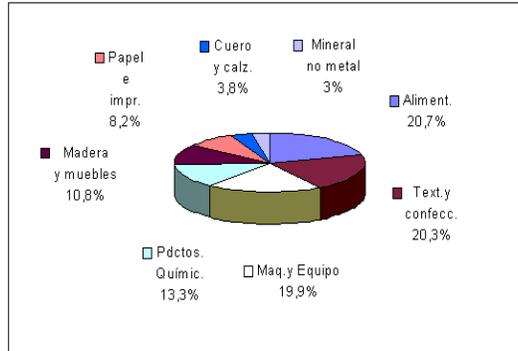


Gráfico 1.3

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable.

Mercado de las PYMES

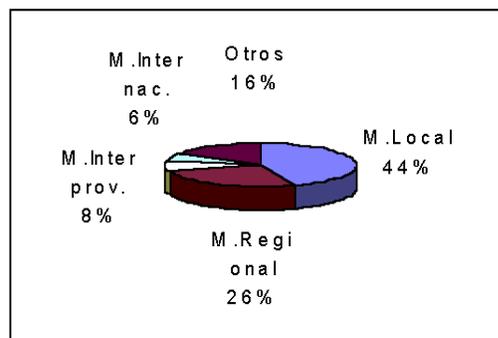


Gráfico 1.4

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca

Las PYMES no exportan actualmente de manera creciente y sostenida, debido a que tienen ciertas dificultades para hacerlo: capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

En el tema de factores de producción, el informe señala que el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a la Cámara de Pichincha respectiva se encuentra distribuido con el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

Inclinación de las PYMES a un campo productivo

Producción	67%
Administración	14%
Ventas	10%
Control de calidad y mantenimiento	9%

Tabla 1.2

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca
Y Competitividad; República del Ecuador.

Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánica (47.3%) y confecciones (46.7%). El sector de la imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%).

Los sectores con mayor equipamiento semiautomático

Cuero y calzado	56%
Alimentos	47.5%
Metalmecánica	47.3%
Confecciones	46.7%

Tabla 1.3

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca Y Competitividad; República del Ecuador.

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación, se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas, manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35% que dispone de solo uno. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres.

Tecnologías De Información y Comunicación

No dispone de ordenador	36%
Dispone de un solo ordenador	35%
Dispone de 2 a 3 ordenadores	20%
Dispone de más de 3 ordenadores	9%

Tabla 1.4

Fuente y Diseño: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca Y Competitividad; República del Ecuador.

Las PYMES se ubican geográficamente de manera muy concentrada en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 77% de los establecimientos en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% está distribuido en las diferentes provincias.

Según la Dirección de Estudios Económicos, Observatorio Regional, en la publicación número 13 de Julio del 2005 mencionan que: “Si bien las políticas industriales han estado orientadas a incrementar la capacidad y eficiencia productiva, la legislación para PYMES ha sido casi inexistente, las pocas normas legales para las empresas datan de 1972, año el cual se dictó la Ley de Fomento Industrial, desde aquel entonces no ha existido un verdadero marco legal de apoyo y fomento para las PYMES. El impulso del gobierno y el mismo sector empresarial ha sido escaso en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias empresariales innovadoras, así como en la generación de valores a través del desarrollo de una visión a futuro entre los diferentes sectores.

Entre 1965 y 1981, la producción industrial se multiplicó 3,5 veces, con una tasa del 8,7% anual. De otra manera, en 1975 la industria representaba el 16% del PIB, mientras que para 1981 éste aumento a 19%. Para el período 1982-1990, ésta rama de actividad económica casi no mostró crecimiento, pero su participación se mantuvo alrededor del 15,5% del PIB. Entre 1990-1998, la industria incrementó su producción real en un promedio anual de 2,9%.⁴”

⁴ Barrera Marco “Situación y Desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional”, Seminario – Taller: “Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las PYMES

Distribución Geográfica de PYMES

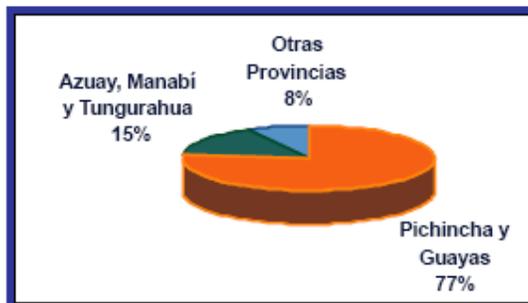


Gráfico 1.5
Fuente y Diseño: CAPEIPI

A continuación se citara el análisis que presenta la CAF: “La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se ha ampliado. Así por ejemplo, en 1988 el índice fue de 0,876 y en 1990 éste cayó a 0,398. La baja productividad (hora / trabajador) en Ecuador es de US\$ 3,25, apenas un 10% de lo registrado en los Estados Unidos (30 dólares) y 30% del de Colombia (10 y 15 dólares). Con relación al resto de los países de Comunidad Andina, el Ecuador se encuentra por debajo de Venezuela, muy similar a Perú y levemente superior a Bolivia⁵”.

En resumen, la situación actual de la pequeña industria se puede indicar de la siguiente manera:

1. Escaso nivel tecnológico.
2. Ausencia de estándares y/o normas
3. Baja calidad en la producción
4. Dificil acceso al crédito

⁵ CAF, *Entorno Social*, No.14, Julio del 2006

5. Costos elevados en la parte crediticia
6. Escases de mano de obra calificada
7. Incipiente penetración de PYME al mercado internacional.
8. Ausencia de políticas y estrategias para el desarrollo del sector de PYMES.
9. Escasos mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
10. Bajo nivel de desarrollo organizacional.
11. Deficientes procesos de capacitación en la dirección empresarial.
12. Marco legal para el sector de la pequeña industria inexistente.

A pesar de estas limitaciones para un óptimo desenvolvimiento de las actividades de las PYMES, la pequeña industria ecuatoriana cuenta con gran cantidad de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas, las mismas que se refieren a lo que detallara a continuación:

1. Elemento clave para generar riqueza y empleo.
2. Pueden constituirse en un factor trascendental para mejorar la gobernabilidad, puesto que al dinamizar la economía, se pueden diluir los problemas y tensiones sociales.
3. Requiere menores costos de inversión.
4. Es una pieza importante para impulsar la dinámica económica de las regiones y provincias.
5. Es un sector mayormente consumidor de insumos y materias primas nacionales.
6. Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
7. Alto valor agregado de su producción contribuye a un reparto más equitativo del ingreso.
8. Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).

1.3.3. Economía Normativa de las Políticas Estatales y Apoyo al Sector de las PYMES

Sin duda alguna, el debate sobre el direccionamiento de las políticas hacia las PYMES ha sido uno de los de mayor crecimiento en los últimos años. En este sentido, gremios y representantes de la Pequeña Industria, han propuesto al Gobierno del Ecuador, entre otras cosas, las siguientes acciones de promoción de las PYME:

1. El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo dentro de una política integral de Estado.
2. Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía, que ataque y resuelva los problemas estructurales del sector empresarial.
3. Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y adecuar el marco jurídico.
4. Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable.
5. Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas, y otros
6. Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
7. Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria.

Distribución de Fondos Compartidos

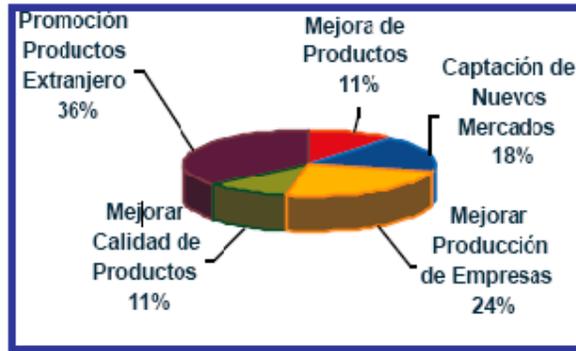


Gráfico 1.6
Fuente y Diseño: CAPEIPI

En el gráfico 1.7 se puede observar la distribución de los fondos de acuerdo a la fuente de la CAPEIPI, sin duda el eje sobre el cual se está impulsando es la mejora de la producción de las empresas lo que permitirá tener una mejor o mayor competitividad según sea el caso o por ende la promoción de los productos.

Fondos para la Microempresa
Proyectos Aprobados por Provincia

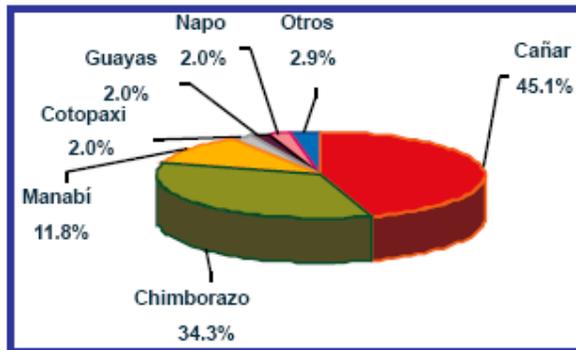


Gráfico 1.7
Fuente y Diseño: CAPEIPI

De acuerdo a la distribución de los fondos por proyectos asignados para la microempresas como se puede observar como provincias como Chimborazo y Cañar se encuentran en

camino de una producción más formal y como ese aporte sin duda será un apoyo para la economía dentro y fuera de la región.

1.4. LOS EJES DEL MODELO TAC EN LAS PYMES

El modelo TAC, está enfocado al emprendimiento de las PYMES y será desarrollada en tres ejes:

1. Entrenamiento / Capacitación
2. Asistencia
3. Crédito

A continuación se analizará cada uno de los puntos:

1.4.1. CAPACITACION

Se citara un breve concepto “Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”:⁶

⁶ www.forodeseguridad.com/frigo.htm, Edgardo Frigo

La capacitación lo que busca es ampliar los conocimientos del colaborador y de esa manera desempeñar de mejor manera el trabajo. Además de establecer los indicadores de gestión de los procesos considerados críticos de la organización para que sean corregidos a tiempo.

En Ecuador las capacitaciones para PYMES y para personas naturales que tenga interés por capacitarse esta canalizado a través de instituciones gubernamentales como son la CNCF y SECAP, de las cuales serán analizadas a continuación:

1.4.1.1. Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional

“El CNCF es un organismo que co-financia proyectos de capacitación con fondos que oscilan entre USD. 3,000.00 y USD. 15,000.00 anuales. Si eres parte de una organización domiciliada en el Ecuador, puedes a través del CNCF con el co-financiamiento, acceder a un sinnúmero de programas de capacitación”:⁷

Los fondos acceden los empleadores ecuatorianos que a través de sus trabajadores afiliados al IESS que hagan aportes al IECE/SECAP (CNCF):

Quienes aporten hasta seiscientos dólares anuales (\$50,00 mensuales) en su contribución del 0,5% al CNCF (según conste en sus planillas de aportes al IESS, IECE y CNCF), podrán acceder a un financiamiento anual por parte del CNCF para la capacitación de sus trabajadores de hasta \$3.000,00 (tres mil dólares anuales) y/o \$ 4,500 (cuatro mil quinientos anuales), siempre y cuando se cumpla con lo establecido en los Reglamentos del CNCF y acorde con las disponibilidades presupuestarias.

⁷ www.cncf.gov.ec

Los empleadores que aporten hasta tres mil dólares anuales (\$250,00 mensuales) en su contribución del 0,5% al CNCF (según conste en sus planillas de aportes al IESS, IECE y CNCF), podrán acceder a un monto de financiamiento anual por parte del CNCF para la capacitación de sus trabajadores de hasta dos y/o cinco veces su contribución anual, siempre y cuando se cumpla con lo establecido en los Reglamentos del CNCF y acorde con las disponibilidades presupuestarias.

Los empleadores que aporten más de tres mil dólares anuales (más de \$250,00 mensuales) en su contribución del 0,5% al CNCF (según conste en sus planillas de aportes al IESS, IECE y CNCF), podrán acceder a un financiamiento anual por parte del CNCF para la capacitación de sus trabajadores de hasta dos y/o cinco veces su contribución, pero en ningún caso se financiará un monto superior a cien mil dólares anuales. Esto siempre y cuando se cumpla con lo establecido en los Reglamentos del CNCF y acorde con las disponibilidades presupuestarias.

Operativamente, los recursos deben ser canalizados a través de un Centro de Capacitación acreditado. Tiene la posibilidad de elegir la mejor oferta entre varios centros, evaluando trayectoria, experiencia, impacto de la capacitación y la valoración costo/beneficio. Con lo mencionado anteriormente se detallara de acuerdo a las estadísticas presentadas por el CNCF.

Comparativo de la PYMES Participante



Grafico 1.8
Fuente y Diseño: CNCF

Los datos presentados por el CNCF, de cómo ha evolucionado la capacitación dentro de las empresas a lo largo de los años 2007 al 2008 el crecimiento en un 20 %, es importante, ya que el concepto de invertir en los empleados de las organizaciones sin duda es un valor agregado que debe verse retribuido en los resultados de la misma.

Distribución por tamaño de las PYMES



Gráfico 1.9
Fuente y Diseño: CNCF

Dentro de las empresas que han participado a través de la CNCF, y conforme a la segregación en función del número de empleados de cada PYME, se establece un margen de diferencia promedio es de 4%, lo cual no es muy alto y al contrario se destaca la participación que mantiene en el eje de capacitación en todos rangos de las PYMES.

Financiamiento por Sectores

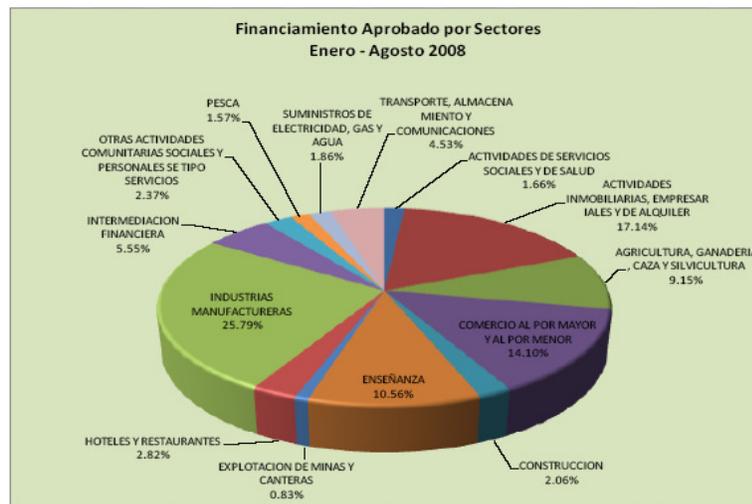


Gráfico 1.10
Fuente y Diseño: CNCF

De acuerdo a las estadísticas que presenta el CNCF, los sectores que sin duda destacan son los manufacturero, comercio, agrícola, inmuebles, que poseen un alto porcentaje de capacitación, claro está que hay que destacar que los otros sectores también están en el camino por eso aunque su participación sea mínima no deja de ser importante, ya que se encuentran en pos de mejorar a través de este eje como lo es la capacitación.

1.4.1.2. SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL

“El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) es persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, especializada y técnica, adscrita al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Creado el 3 de octubre de 1966, por Decreto 1207, tiene como objetivo principal Formar, Capacitar, Perfeccionar, Certificar y Titular a la población económicamente activa del país o en capacidad de integrarse a la misma, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo.

Su misión es formar, capacitar y perfeccionar al talento humano comprometido y solidario para el trabajo a fin de satisfacer las reales necesidades del mercado laboral, sectores productivos, de servicios y comunitarios mediante procesos pedagógicos profesionales logrando calidad, productividad y competitividad para el desarrollo y fortalecimiento de la población de nuestro país ”⁸ .

1.4.1.3. La participación del Gobierno en el ámbito de la Capacitación

La participación del Gobierno por el tema de capacitación esta activa con la comunidad andina de naciones (CAN) por su lado, con el fin de contribuir al fortalecimiento de las PYMES andinas incidiendo en las políticas, programas e instrumentos de apoyo que desarrollan los países de la subregión a través de una estrategia con visión y aplicación comunitaria, ha planteado a los gobiernos y cámaras empresariales de PYMES, emprender varias acciones como mejorar las políticas proteccionistas tradicionales y esas políticas aperturistas en su versión más restrictiva, hacia una estrategia basada la preparación de las

⁸ www.secap.gov.ec

empresas nacionales para la competencia global. Se requiere el establecimiento de una política integral que aglutine los esfuerzos dispersos que realizan las instituciones en el cumplimiento de su cometido.

En Ecuador entonces, ha dado una respuesta a favor de las PYMES: al crear un programa integral para el desarrollo y capacitación de las PYMES que implica:

1. La adopción de un estatuto andino de la PYME, donde se establezca claramente a nivel comunitario, todo lo referido a definiciones sobre ese estrato y legislaciones armonizadas, incluyendo la identificación clara de políticas activas, de programas e instrumentos de apoyo a nuestras PYMES sobre este particular ha sido muy enriquecedora la experiencia europea sobre la materia y se está trabajando basado en ese patrón de ordenamiento.

2. La creación de un sistema andino de garantías: una de las grandes limitaciones que afectan el desempeño de las PYMES, lo constituye la restricción de acceso al crédito oportuno y barato, fundamentalmente por la debilidad en las garantías de respaldo y además porque el costo de transacción y el índice de riesgo en PYMES es percibido desfavorablemente por los entes financieros.

3. Diseño de un programa andino de innovación tecnológica: una limitación importante de las PYMES andinas, lo constituye los bajos niveles de innovación tecnológica, impidiéndoles mejorar de forma continua sus procesos y productos, lo que por lo demás limita su inserción competitiva en los mercados internacionales, aun cuando a su ya baja vocación exportadora, bien por falta de visión y por lo tanto de estrategia, falta de conocimiento de los mercados exteriores o temor a correr riesgos.

4. Desarrollo de un proyecto de fortalecimiento institucional: sobre este punto es reconocida la necesidad de contar con órganos gremiales capaces de brindar a sus socios un apoyo efectivo, a través del ofrecimiento de servicios de desarrollo empresarial por otra parte, que puedan actuar como interlocutores válidos no solo ante los gobiernos de turno y

otros sectores del país, sino también ante terceros países y en foros internacionales, de tal manera que estén preparados y alertas para presentar propuestas innovadoras de trabajo conjunto o en defensa de los intereses colectivos.

Con la intención de visualizar cómo se aprecia el desarrollo competitivo de las PYMES, desde la perspectiva de la coordinación del programa de desarrollo y competitividad de la comunidad andina, se destaca los factores relevantes:

El proceso de integración andino está destinado a apoyar la inserción competitiva de los países andinos en los mercados regionales y sobre todo mundiales.

Para tal efecto, se ha diseñado un programa a ejecutarse en el mediano y largo plazo que permita una articulación institucional de recursos, normas y procedimientos a fin de fortalecer y desarrollar las PYMES, considerando su importante contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso y mirando el panorama de las PYMES a futuro, su reto es, no solamente sobrevivir, sino también aprovechar la oportunidad para crecer independientemente de lo que haga el gobierno en su calidad de institución de apoyo, el empresario debe obligarse a generar en la capacitación factores como:

- Comprender que tienen que iniciar procesos de innovación tecnológica; innovar productos y procesos, pues no se puede competir con tecnologías de hace 20 o 30 años, ni con productos obsoletos.
- Migrar desde una idiosincrasia individualista, hacia una de asociativismo, porque en forma individual estamos condenados a fracasar juntarse para enfrentar los problemas y generar economías de escala.
- Evolucionar desde las cadenas productivas hacia la formación de verdaderas cadenas de valor, y hacia la conformación de clusters.
- Adoptar las normas de calidad y otro tipo de certificaciones que exigen los países destinatarios de los productos.
- Adoptar las mejores prácticas gerenciales y administrativas, y procedimientos de buen gobierno corporativo.

- Mejorar su eficiencia empresarial y volver a ser buenos sujetos de crédito.

Dentro de la capacitación hay que enfatizar que es importante implementar un eje que articule el desarrollo, la superación cohesión social, ante los factores como la globalización y las negociaciones comerciales internacionales.

Cerrar la brecha social histórica y al mismo tiempo, en la inserción internacional competitiva de los países, en un creciente del mundo globalizado en este contexto, el nuevo diseño estratégico plantea el eje del desarrollo y la competitividad, donde se incluye el tema del desarrollo competitivo de la PYME.

1.4.2. ASESORAMIENTO

La gestión del asesoramiento a clientes es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre el conocimiento que tienen los clientes de los productos, para poder trasladarles de forma más efectiva a las ventajas de la oferta.

En el caso de los consultores, la asesoría puede ir desde que un emprendedor necesita clarificar su plan de negocio por medio de un coaching, hasta ayudarlo durante el proceso de generación de ideas, transformación en un plan de negocio y así llegar a la eficaz implementación.

Dentro de otros servicios que ofrecen son diseño e implementación de programas de cambio y mejora organizacional, los cuales se utilizan cuando las empresas ignoran qué deben mejorar y cómo; diseño e implementación de sistemas de administración de calidad basado en estándares mundiales como: la norma ISO9000, ISO14000, ISO 27000.

La ISO 9000, consiste en diseñar todo un sistema para la administración de la calidad, de los productos o servicios que presta la empresa; y competencias laborales, con el cual se busca que cada uno de los integrantes de una organización, tengan las competencias laborales necesarias para desempeñar con éxito su función y contribuir con ello a los resultados de la organización.

La ISO 14000 es un estándar de manejo de medio ambiente. Esto significa que el esfuerzo que deban realizar y pueden exhibir a los consumidores de bienes y servicios de las empresas es comparable en cualquier lugar del mundo.

Las normas organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa por lo que pueden ser implementados en toda la organización o solo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, y otros.). Con esto lo que se busca además de bajar los costos ambientales a través de estrategias, es contribuir con la preservación del ecosistema.

El SGSI, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, es el concepto central sobre el que se construye la norma ISO 27001. Un estándar internacional que certifica y proporciona el aseguramiento de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de las empresas. Para garantizar que la seguridad de la información se

gestione correctamente, se debe hacer uso de un proceso sistemático, documentado y conocido por toda la organización. Este proceso es lo que establece un SGSI.

Un SGSI es implementado principalmente para permitir a la propia empresa de tener una visión “sistémica” de la seguridad de la información, basándose en uno o más estándares internacionales.

La participación del Gobierno dentro del eje de asesoramiento ha establecido a través de la Federación nacional de cámaras de la pequeña industria del Ecuador, FENAPI, en su exposición realizada el 9 de junio de 2005, en el marco de la ronda de Guayaquil del TLC, planteó las siguientes propuestas:

- Acceso efectivo al mercado.
- Acceso inmediato a materias primas y bienes de capital no producidos.
- Apertura gradual de los bienes producidos por las PYMES según sus sensibilidades.

Respecto a las normas de origen, propuso para preservar el patrimonio industrial las siguientes consideraciones:

- No permitir que el origen de un bien se sustente en la simple declaración del importador.
- El desensamblaje no puede ser considerado un proceso industrial que otorgue origen a un bien.
- Los productos re manufacturados deben ser admitidos mediante el sistema de listas positivas.
- No permitir el ingreso de bienes de segunda o con falla.
- Excluir de la negociación los bienes usados, desperdicios y desechos que no constituyan materias primas o bienes de capital no producidos.

Además en lo referente al medio ambiente, sostuvo que es necesario preservar la autonomía para generar y aplicar nuevas normas ambientales con la finalidad de afrontar eficazmente las negociaciones del TLC, manifestó la necesidad de realizar programas de apoyo en el área de cooperación técnica, tales como: mejoramiento, capacitación y certificación; regional andino de reconversión; promoción y asistencia técnica para la asociatividad impulso a emprendimientos en base a la tecnología; inteligencia de mercados; y, tecnologías de la información.

La FENAPI de Ecuador, destacó como punto modular que deben existir algunos tratados o TLC con diferentes regiones no únicamente con los Estados Unidos, y otras regiones tienen interés en establecer negocios como la Unión Europea, China, entre otros.

Además hay que mencionar que únicamente los tratados no actúan por si solos deben ir acompañados de un desarrollo por parte de las empresas, personas, gobierno, y otros. Es por esto que se desarrollara algunos puntos de vista respecto a las PYMES ecuatorianas frente al TLC.

Por tanto se dará cita a unos de los ejemplos, “Desde el punto de vista del número de compradores, las empresas ecuatorianas pasarán de un mercado interno de alrededor de 12 millones de personas a un mercado estadounidense de cerca de 300 millones, es decir un crecimiento de aproximadamente 25 veces desde la óptica del poder adquisitivo: el mercado de Estados Unidos resulta atractivo en términos del poder de compra de su población, pues el ingreso promedio anual de los habitantes estadounidenses se ubica en cerca de usd \$37.000, casi 19 veces mayor al del ingreso anual por habitante del

Ecuador”⁹, como conclusión lo importante es realizar un análisis y determinar si las PYMES se encuentra listas para enfrentar este gran reto.

1.4.3. CREDITO

Para empezar el siguiente eje se citara el siguiente concepto: “El crédito es un acuerdo entre una institución de préstamos (como un banco, tienda o compañía de tarjeta de crédito) y el prestatario. Ese acuerdo coloca dinero en las manos, en el banco, o en una tarjeta de crédito, para su uso. Los términos del pago, incluyendo cargos de interés, son generalmente establecidos de antemano y regulados por un acuerdo entre usted y el banco emisor.”¹⁰

1.4.3.1. La participación del Gobierno en el ámbito del crédito

Dentro de algunas publicaciones el Banco del Pacífico en el año 2008, anunció su nueva línea de crédito PYME 9, provista de un total de \$30 millones para las pequeñas y medianas empresas, con una tasa de interés desde 9% anual.

Entre otros proyectos La Corporación Andina de Fomento (CAF) informó de que ha probado un crédito por 100 millones de dólares para que el Gobierno de Ecuador apoye al sector productivo y tendrá acceso a esos recursos, ya sea de forma directa o a través del sistema bancario ecuatoriano.

⁹ Wilson Araque, Coordinador de la especialización en gestión de PYMES, Universidad Andina Simón Bolívar.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org>

El gobierno ha impulsado algunos programas como por ejemplo: “El sector productivo ecuatoriano tendrá acceso a esos recursos, ya sea de forma directa o a través del sistema bancario ecuatoriano, pero siempre con la Corporación Financiera Nacional (CFN).

La importancia de este financiamiento reside en que se enmarca dentro del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno ecuatoriano, y tiene como objeto generar empleo y reactivar el aparato productivo del país.

El crédito del organismo multilateral se conoce tres días después de que fuentes Banco Central del Ecuador, revelará la preocupación estatal por la liquidez del sistema financiero de su país y recordará que el Ejecutivo del presidente Rafael Correa buscaba formas de financiamiento en organismos regionales de crédito.

El Gobierno ecuatoriano, según versiones procedente de Quito, también ha establecido contactos con los de otros países, entre ellos de Venezuela, Irán, China y Rusia, en busca de financiación para proyectos en sectores como el petrolero, el hidroeléctrico y el de la vialidad, entre ellos”¹¹. En conclusión la importancia que el Gobierno del Ecuador mantenga alianzas estratégicas con otros países, sin duda es una ventaja competitiva que ayudara a mejorar los acuerdos y la posibilidad de exportar y el crecimiento de distintos sectores.

¹¹ <http://www.mipro.gov.ec>, Noticia del 17 de marzo del 2009

1.4.3.2. La CFN ofrece crédito para PYMES

Una de las instituciones en el Ecuador que ofrece crédito esta la CFN, de la cual se citará una breve historia, La CFN “En Ecuador, el sistema financiero público está conformado por dos instituciones que ofrecen sus servicios al sector productivo desde hace varias décadas. La primera de ellas es el Banco Nacional de Fomento, creado en 1928, que se especializa en el agro y la segunda entidad es la Corporación Financiera Nacional (CFN) creada en 1964, que operó como primer piso hasta 1994 y cambió su modalidad debido al riesgo moral y a la poca democratización del crédito. Como segundo piso opera desde 1994 hasta ahora. En el año 2005 modificó su ley y abrió la opción de primer piso. Durante muchos años, el responsable en Ecuador del financiamiento público para el sector agrícola y rural ha sido el Banco Nacional de Fomento (BNF). Esta entidad opera como un banco especializado, y tiene el objetivo de servir a los sectores agrícolas y pecuarios de todo el país. Sin duda, lejos de cumplir con esta meta, el BNF en la actualidad no cuenta con los estándares de sostenibilidad, eficiencia y cobertura que caracterizan a las entidades financieras modernas, debido en especial a los problemas políticos y de gestión en los que se ha visto inmiscuida la institución”¹².

Un reglamento para acceder a las dos nuevas líneas de créditos de la Corporación Financiera Nacional (CFN) fue aprobado la semana anterior, para que, a partir de hoy, se dispusiera su entrega. El programa de reactivación que inicia la CFN, en esta oportunidad como banca de segundo piso, se dispone para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y al sector exportador. La primera línea de crédito de \$10 millones será para las medianas empresas, con una tasa del 11%.

¹²<http://www.buenastareas.com/ensayos/Corporacion-Financiera-Nacional>

Así, quienes desean acceder a los créditos deben ser calificados por la banca privada. La participación de quienes tengan deudas con la banca privada, cuya cartera sea D o E, dependerá de la decisión de la entidad. Entretanto, la línea que se destinará para el sector exportador aún se está negociando en su fase final, con el Banco Latinoamericano de Exportaciones. La apreciación original era de una línea de \$6 millones pero puede llegar a \$10 millones. Los créditos para el beneficiario final serán otorgados a un 8.5%.

Participación del Gobierno en promoción de exportaciones de PYMES

Se reporta el desarrollo de algunas actividades ejecutadas a través del MICIP, aunque un buen porcentaje de los pequeños industriales desconocen el resultado y efectividad de las mismas. Se citan las siguientes:

- **Programa de Promoción y Desarrollo:** financiamiento para talleres, diseño de estrategias, capacitación, ruedas de negocios, reuniones comerciales, ferias y exposiciones de PYMES.
- **Programa de Mejoramiento del Clima de Negocios:** diagnósticos sectoriales, estudios de calidad y productividad, comercialización y marketing en artesanías.
- **Programa de Desarrollo Empresarial:** mejoramiento continuo de calidad y productividad, participación en seminarios internacionales
- **Proyecto de Comercio Exterior e Integración.** Se ejecuta con un financiamiento del Banco Mundial por 21 millones de dólares.

Los componentes del Programa son:

- A. Modernización de la Administración, para mejorar la gestión del MICIP
- B. Fondos Compartidos.

De su ejecución está encargado la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI. En este proyecto existen dos proyectos específicos:

1. Programa de Aprendizaje e Innovación Empresarial – FOCEX, que es un fondo de apoyo para mejorar la competitividad de las exportaciones.
2. Programa de Apoyo a las Microempresas – PME, se trata de un fondo de pre competitividad para las microempresas dedicadas al comercio exterior.

Programa de Calidad

En el marco de este Programa, el Ministerio de Industria y Productividad (MICIP) reportó el cumplimiento de un sin número de actividades, entre las que se menciona a las siguientes:

- 19 Seminarios de Gerentes de Exportación y PYMES exportadoras.
- Seminario ABC del Comercio Exterior y Negocios Internacionales.
- Programa de Fondos Compartidos para el apoyo al desarrollo de la competitividad en empresas exportadoras, se atendieron a 570 proyectos en 18 provincias, con una asignación de 7 millones de dólares.
- Apoyo al desarrollo de exportaciones de microempresarios, en beneficios de 10.700 unidades productivas en 14 provincias, los fondos comprometidos alcanzan los US\$ 1.8 millones, de los cuales se han desembolsado US\$ 300 mil.
- Se realizaron 6 estudios de competitividad: lácteos, camarón, maíz, flores, madera, turismo, pequeña y media microempresa, mango, atún, benchmarking turismo, textiles y confecciones, artesanías, diagnóstico integral de la competitividad, proyecto andino de competitividad.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo General

- Analizar los componentes del mercado como la demanda, la oferta y el marketing mix.

Objetivos Específicos del Estudio de Mercado

- Analizar el comportamiento de la demanda de los elementos del Modelo de Gestión TAC (capacitación, asistencia, crédito), en el mercado para la satisfacción de sus necesidades, considerando la demanda pasada, demanda presente, futura.
- Investigar la evolución de la oferta por medio de una recopilación de información sobre los tres componentes capacitación, asistencia, crédito (TAC).
- Cuantificar la demanda total y determinar la demanda insatisfecha en cuanto al servicio integrado de los tres componentes del modelo TAC (capacitación, asistencia, crédito).
- Analizar el marketing Mix y el canal de comercialización.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Es importante la determinación de los requerimientos del mercado y la definición del proyecto que cubra las expectativas reales que satisfagan las necesidades de las PYMES. Para ello se efectuará una investigación de mercado para determinar la información que requiere, cubrir los objetivos de esta investigación.

Para conocer la demanda se utilizó la fuente secundaria lo que involucra el uso de tres factores: capacitación, asistencia, crédito a través de años; Estas últimas indican el comportamiento de las PYMES a lo largo de los mismos. En función de la demanda pasada se estableció una proyección de la demanda futura.

2.1 DEMANDA PASADA

Basado en los tres componentes del modelo TAC se refiere:

2.1.1 Capacitación

En cuanto a la capacitación u entrenamiento según los registros proporcionados por el CNCF en el cual la demanda de capacitación de acuerdo a los datos de los años 2008 y 2009, ha tenido un incremento para las PYMES, pero aun no llega ni a un 50 %, lo que quiere decir que se encuentra por debajo de la media.

A continuación se presentara de acuerdo al rango de las PYMES, el porcentaje de acuerdo a cada número de empleados:

Rango de PYMES año 2008	% de Capacitación
70 empleados	42%
más de 70 empleados	6,3 %
101 – 200	12,3 %
más de 200 empleados	38,5 %

Tabla 2.1
Fuente y Diseño: CNCF

Lo que se puede concluir es que por más pequeñas que sean las PYMES, se encuentra con un porcentaje aceptable de participación para capacitar a los empleados.

En función de los distintos sectores se desarrollara los de mayor participación de capacitación:

Clasificación de PYMES	% Capacitación
Manufactura	25%
Comercio	14%
Inmobiliarias	17%

Tabla 2.2
Fuente y Diseño: SECAP

Como lo muestra la Tabla 2.2, el sector que presenta una mayor participación en la capacitación es la Manufactura, seguida de las Inmobiliarias, y también el sector del comercio, lo que demuestra que todos los sectores se encuentran interesados por la preparación del personal de las PYMES.

2.1.2. Asesoramiento

Dentro de este elemento se registra datos tomados que corresponden a la CAPEIPI y a la Federación de Artesanos de Pichincha.

A continuación se desplegará el sector y el número de afiliados respectivamente:

Sector	Número de Afiliados
Alimenticio	409
Grafico	205
Maderero	158
Materiales de Construcción	125
Metal Mecánico	473
Otros	273
Químicos	462
Tic's	91
Textiles	351
Total	2547

Tabla 2.3
Fuente: CAPEIPI

Como se puede observar la representación masiva del sector industrial es evidente, pero cabe mencionar que no están presentes todas las gamas de del sector como registra en la menada pasada en el asesoramiento.

2.1.3 Crédito

En función de la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo del año 2006 realiza un análisis que se citara a continuación: “El 52% de las microempresas comenzaron a funcionar en los últimos 5 años (desde 1999), 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, en algunos casos para cambiara de actividad.

La mayoría de microempresarios inicia su empresa gracias a sus ahorros personales (67,1%). La segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos, con un 12,6% en promedio. En total las fuentes informales de financiamiento (ahorros, regalos, préstamos familiares, herencia y agiotista) llegan al 90%, mientras que las fuentes de financiamiento formal (bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito (COAC), otras cooperativas, ONG y fundaciones) apenas alcanzan al 5%.

La segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos, con un 12,6% en promedio. En total las fuentes informales de financiamiento (ahorros, regalos, préstamos familiares, herencia y agiotista) llegan al 90%, mientras que las fuentes de financiamiento formal (bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito (COAC), otras cooperativas, ONG y fundaciones) apenas alcanzan al 5%.

Son notables las diferencias regionales respecto a la fuente de financiamiento para el inicio de la microempresa. La Costa utiliza un alto financiamiento del sector informal (92,6%) en comparación con la Sierra (87,6%) y el Oriente (84,2%). En cuanto al sector económico, las microempresas proveedoras de servicios son las que acceden a un mayor financiamiento formal (7,1%), frente al comercio (4,6%) y la producción (4%).

2.1.3.1 Tendencias en el endeudamiento

Sólo el 8 % de los microempresarios indicaron no conocer alguna institución financiera. Sin embargo, es muy bajo el nivel de financiamiento de la microempresa a través del sector formal de instituciones financieras. Sólo el 15,7 % de los microempresarios encuestados en el estudio SALTO-USAID había solicitado un préstamo en los últimos 12 meses.

Otro estudio realizado por FLACSO en el 2004, en a través de las encuestas de hogares en Quito, Guayaquil y Cuenca indica que en promedio el 12,5% de los hogares encuestados tuvo acceso al crédito durante el año 2003.”¹³

“Los hogares obtuvieron algún tipo de crédito ese año, representaban el 14,6% en Quito, el 13,6% en Cuenca y sólo el 9,8% en Guayaquil”¹⁴. “Los resultados de la encuesta del proyecto SALTO del año 2005, indican que entre los microempresarios que solicitaron un crédito, 90% lo hicieron a una sola institución, 9% a dos instituciones diferentes y 1% a tres. Cabe destacar la alta tasa de éxito, más del 97% de quienes solicitaron un préstamo lo obtuvieron; aún más importante es el hecho que esta tasa de éxito se mantuvo en promedio para hombres y mujeres, así como también para los más pobres. Otro aspecto relevante, es que el 80% de los solicitantes recibieron un préstamo a nivel del monto requerido. El mayor racionamiento lo realizaron los bancos públicos al otorgar el total del monto requerido al 65% de sus clientes, mientras que el resto de las instituciones financieras cumplieron con las demandas de más del 80% de sus clientes.

¹³ Publicación Banco Interamericano de Desarrollo, Agosto 2006.

¹⁴ Fuente: Jácome 2005 , Proyecto Salto - Usaid

Otro ejercicio interesante, realizado en la encuesta del estudio SALTO-USAID, fue preguntarles a los microempresarios si estarían dispuestos a adquirir un préstamo al 20% de interés anual: el 47,5% respondió negativamente. Al tener que identificar las tres principales razones para rechazar ese crédito, más de la mitad dijo que la tasa de interés era muy alta, 34% no quería endeudarse y 9% dijo no necesitar un crédito. Sólo un 5% se justificó señalando que los procedimientos eran demasiados complicados.”¹⁵. Si bien, en general, los microempresarios son reacios a endeudarse, también reclaman menores tasas de interés y mayor transparencia en el mercado en cuanto a la difusión de tasas efectivas y costos adicionales incluidos en los préstamos.

Distribución del Microcrédito y Microempresarios por regiones

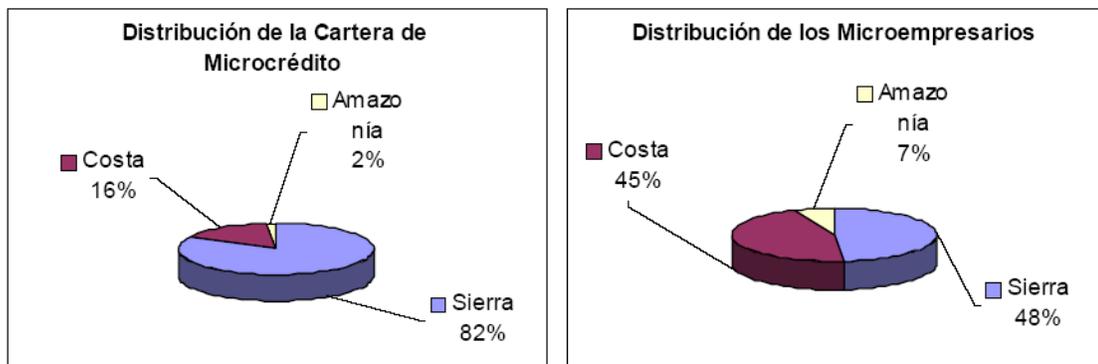


Gráfico 2.1

Fuente y Diseño: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y Censo de Población y Vivienda 2001.

En función de la distribución de la cartera según la fuente de la Superintendencia de Bancos presenta un posicionamiento importante la región sierra teniendo una representación del 82%, se cita la misma por cuanto el estudio del proyecto TAC, toma como muestra la provincia de Pichincha que se encuentra dentro de la región sierra, lo que se concluye que tanto en cartera y en distribución de microempresarios la sierra abarca un gran porcentaje, lo que denota que se encuentra en vías de desarrollo las PYMES.

¹⁵ Fuente: Proyecto Red Productiva, Octubre del 2008, Arno Loewenthal, Hilario Hooke, Carlos Palan.

A continuación esta la representación grafica de los fondos internacionales:

Fondos de la Cooperación Internacional en apoyo a la microempresa y las microfinanzas en Ecuador 2000-2005

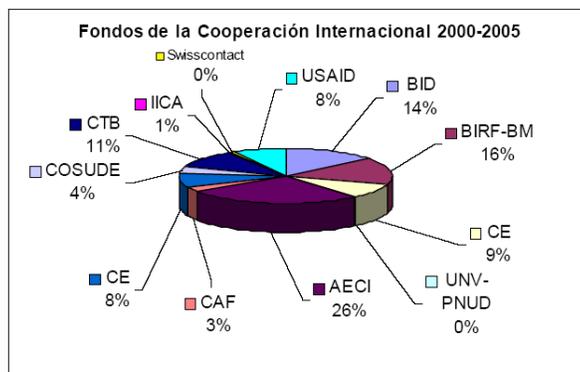


Grafico 2.2
Fuente y Diseño: Habitus 2005

Cabe destacar como lo muestra el grafico 2.2 el aporte internacional es muy importante y se hace presente en el Ecuador a través de los organismos mencionados, dando un aporte significativo al crecimiento de las PYMES, a través de los diferentes organismos sean estos regulados o no por el ente de control.

**Colocaciones por Región Geográfica
De julio de 2002 a mayo de 2005**

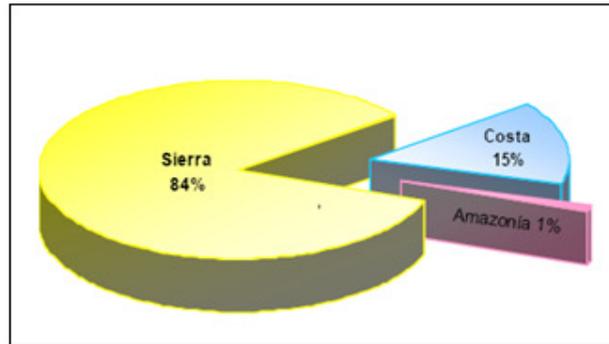


Grafico 2.3

Fuente y Diseño: Superintendencia de Bancos y Seguros

Con relación a la evolución del monto de créditos por provincias concedidos desde julio del 2002 a mayo del 2005 la provincia del Guayas es la segunda en obtener más créditos para las PYMES; sin embargo la brecha existente entre los créditos que recibe ésta y la provincia del Pichincha es en promedio 66,000 miles de dólares; convirtiéndose así Pichincha en la provincia que capta más créditos en comparación con las provincias de Manabí, Imbabura, Chimborazo y Guayas.

Si bien se registró un crecimiento de 303.60% de junio a diciembre del 2003 en la provincia del Guayas, luego de esa fecha hasta mayo del 2005 su ritmo de crecimiento disminuyó, ya que este llegó a ser de 48.43%; por otra parte, la provincia de Pichincha desde septiembre del 2002 hasta mayo del 2005 ha presentado un crecimiento en el monto de créditos recibidos de 1,044.90%.

2.2. DEMANDA PRESENTE

La demanda presente se cuantificará en función del estudio de mercado.

Planteamiento del Problema

La investigación del Modelo de Gestión TAC, no presenta información sobre los tres ejes del caso de estudio (Capacitación, Asistencia, Crédito).

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se llevará a cabo en el presente año en la provincia de Pichincha, en el sector centro urbano de la ciudad de Quito.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Aplicar una metodología que permita obtener información del mercado sobre los tres ejes del modelo de gestión TAC.

Objetivos Específicos

- Definir la existencia de modelos de contengan los tres ejes del modelo TAC para el desarrollo de las PYMES.
- Determinar si en el mercado existe alguna empresa que brinde un servicio integrado de los tres ejes.
- Establecer a través de qué medios se puede difundir de mejor manera a las PYMES.
- Determinar la logística óptima para brindar el servicio.
- Analizar el presupuesto con que cuenta una PYME para el proyecto.
- Identificar los temas de mayor interés dentro de las PYMES

- Establecer un promedio estimado de personas que participarían en el proyecto dentro de cada PYME.

2.2.1. Selección de la población objetivo

La población objetivo que genera la demanda total, está conformada por las PYMES que han sido registradas en la cámara de Pichincha.

2.2.1.1 Segmentación de la Población

En el trabajo de campo se evidenció que las PYMES a lo largo de su evolución no han podido encontrar una empresa que brinde u oriente sobre los tres ejes (capacitación, asistencia, crédito), es así que el 78 % de las PYMES cuenta con orientación en uno de los tres ejes por lo que ocasionalmente se satisface la demanda tanto en capacitación, asistencia, crédito.

Del universo se ha seleccionado como población objetivo las PYMES que están registradas en la cámara de comercio de Quito, en la provincia de Pichincha.

A continuación se detallan las variables como: actividad económica, Ejes de soporte, demográficas, psicográficas, que se describen brevemente y que partiendo de una demanda total de 2500 PYMES registradas en Pichincha que ha segmentado el mercado potencial del proyecto. Cabe mencionar que se ha incluido todas las variables que se considera influyen en la determinación del tamaño del segmento objetivo.

- **Actividad económica (a la que está dirigida la PYME).**- Las diferentes actividades que se dedica la PYME.
- **Ejes de soporte a PYME.**- Abarca los tres ejes del modelo de gestión TAC (Capacitación, Asistencia, Crédito)
- **Zona Demográfica.**- Básicamente esta determinado la provincia de Pichincha y en especial se ha tomado la referencia de las PYMES que están registradas en la Cámara de Pichincha de Quito.
- **Formas de financiamiento.**- Las alternativas que las PYMES que pueden optar al momento de adquirir un crédito.

2.2.2 Diseño de la investigación y Fuentes de Datos

El estudio de mercado se realiza en función de la investigación de tipo exploratorio y descriptivo sobre la muestra de las PYMES a finalidad de levantar todo tipo de información que contribuya con los objetivos planteados.

Las fuentes de datos que se utilizarán serán:

2.2.2.1. Fuentes primarias

Se utilizará básicamente encuestas escritas aplicadas directamente a las PYMES a fin de determinar los servicios requeridos, la posibilidad de demanda insatisfecha, sobre cualquiera de los tres ejes del modelo TAC (capacitación, asistencia y crédito).

A continuación detalla la encuesta que se utilizará para la investigación del proyecto:

ENCUESTA DEL MODELO TAC

Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda según corresponda.

1.- Conoce usted alguna empresa que brinde el servicio de capacitación, asistencia, crédito para PYMES?

Si__ No__ Cual empresa?.....

2.- A través de que medio usted ha obtenido información sobre alguno de estos factores de capacitación, asistencia y crédito?

Prensa__ Radio__ Televisión__ Correo Electrónico__

3.- De existir una empresa que brinde este servicio integrado de capacitación, asistencia, crédito, donde le gustaría recibirlo?

En la propia empresa__ Fuera de la empresa__

4. Considera alguno de estos temas de importancia para su PYME?

Contabilidad Básica__ Inventarios__

Cuentas por Cobrar__

Presupuesto__ Proyectos__

Declaración Impuesto__ Clima Laboral__

5.- Cuantas personas promedio de su PYME entrarían tentativamente en este proceso?

1 a 2__ 3 a 5__ más de 5__

6.- De acuerdo a las necesidades de la PYME que tiempo promedio de número de horas consideraría que estaría acorde?

8 Horas__ 16 Horas__ 24 Horas__ 48 Horas__

7.- Que días estimaría que la PYME pudiera destinar el tiempo para el desarrollo de los ejes?

Cualquier día entre semana de lunes a viernes__

Solo Jueves o Viernes__ Solo viernes o Sábado__

8.- Que horario se apegaría a las necesidades de la PYME?

Pasadas las 5 de la tarde__ De 3 a 5__ De 8 a 12__ Todo el día__

9.- El presupuesto destinado para este proceso por persona estaría entre ?

\$300__ \$500__ \$800__

2.2.2.2. Fuentes secundarias

Se recopiló datos que provienen de instituciones y publicaciones que se relacionan con el manejo de las PYMES en la provincia de Pichincha. Las fuentes consultadas fueron:

- Cámara de la pequeña industria de Pichincha (CAPEIPI)
- Artesanos de Pichincha
- Corporación Financiera Nacional
- Revista de la Red Financiera Nacional
- Revistas y folletos relacionados con el tema
- Bancos de datos y bibliotecas electrónicas (Internet)

2.2.3 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra a aplicar, se utilizó la siguiente fórmula estadística:¹⁶

$$n = \frac{Z^2pqN}{NE^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra

Z el nivel de confianza del 95%

¹⁶ Rochard I. Levin & David S. Rubin-Estadística para Administradores -Tercera Edición- Editorial – Prentice-Hall Hispanoamericana- 1996- Pág. 397.

p es la variabilidad positiva: 0.5
 q es la variabilidad negativa: 0.5
 N es el tamaño de la población: 2.800
 E es la precisión o el error: 5%

$$n = \frac{1.96 * 1.96 * 0.5 * (1-0.5) * 2800}{2800 * 0.05 * 0.05 + 1.96 * 1.96 * 0.5 * (1-0.5)} = \frac{2689,12}{7,96} = 337 \text{ encuestas}$$

En base a esta fórmula estadística se determina que las encuestas deberán ser aplicadas a al menos 377 PYMES para obtener la información requerida y de esta manera alinear las necesidades de los clientes con la oferta de servicios que ofrecerá el modelo de Gestión TAC.

Para efectuar las encuestas se utilizará el Método de Muestreo Sistemático que requiere seleccionar un elemento arbitrario de una lista y luego escoger todos los elementos que ocupen el lugar enésimo en la misma.

La fórmula utilizada para el cálculo en el Método de Muestreo Sistemático es:¹⁷

$N/n + \text{número al azar}$

En donde:

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

¹⁷ Métodos de Investigación en psicopedagogía- Leonor Buendía Eximan, María Pilar Colás, Bravo, Fuensanta Hernández Pina-McGrawHill- Interamericana de España, S.A.U-1998- Madrid España-Editora:Cristina Casado Lumbreras-Edigrafos S.A.

1 = número al azar

$2.800/377 + 1$

$7,42 + 1$

$7 + 1 = \mathbf{8}$

$7 + 6 = \mathbf{13}$

$13 + 6 = \mathbf{19}$ y sucesivamente.

Se determinaron en primer lugar varios sitios donde se efectuarán las encuestas, considerando una determinada concentración de ciertos sectores. Estos sectores han sido seleccionados de acuerdo a lo registrado por la CAPEIPI y el gremio de los artesanos de Pichincha.

2.2.4 Análisis de los resultados de las encuestas

Pregunta 1: Conoce usted alguna empresa que brinde el servicio de capacitación, asistencia, crédito para PYMES?

Opciones	Resultados
Si	0
No	76
Otros	24

Tabla 2.4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

Cual empresa?...Ninguna.....

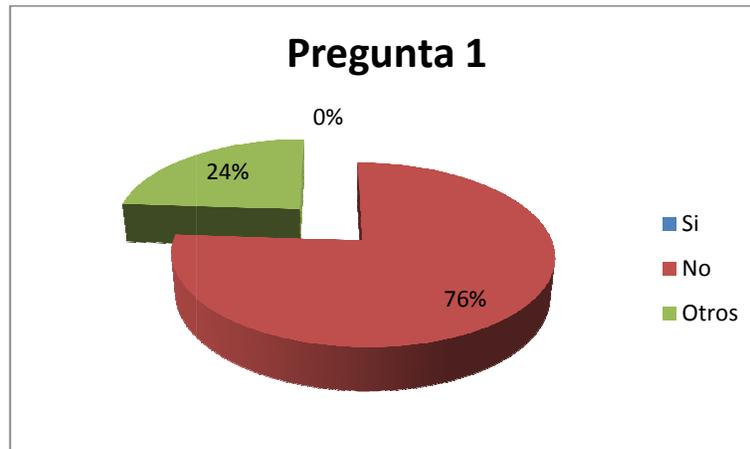


Gráfico 2.4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

Dentro del levantamiento de información, realmente en su mayoría manifestaron que no conocen de una empresa que brinde los tres componentes, pero en el porcentaje de varios que corresponde al 24% dicen que existen empresas que ofrecen al menos unos de los tres ejes.

Pregunta 2: A través de que medio usted ha obtenido información sobre alguno de estos factores de capacitación, asistencia y crédito?

Opciones	Resultados
Prensa	108
Radio	172
Televisión	30
Correo Electrónico	67
Total	377

Tabla 2.5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

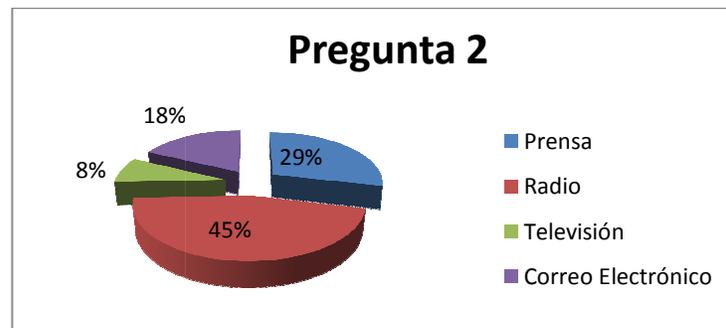


Gráfico 2.5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

Como se muestra en los resultados los porcentajes predominantes en las PYMES, han tenido conocimiento sobre los tres ejes básicamente mediante los medios de radio (45%) y prensa (29%). Lo cual es un indicador básico para la difusión del Proyecto TAC, y de esa manera poder cubrir de manera efectiva.

Pregunta 3: De existir una empresa que brinde este servicio integrado de capacitación, asistencia, crédito, donde le gustaría recibirlo?

Opciones	Resultados
En la propia empresa	204
Fuera de la empresa	173
Total	377

Tabla 2.6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

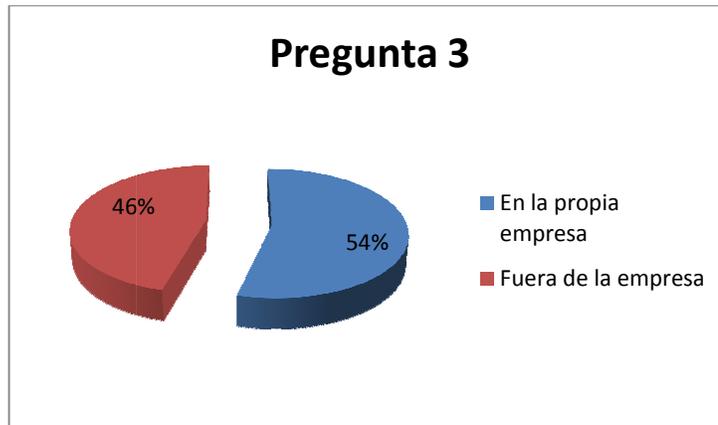


Gráfico 2.6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

Realmente en este resultado el porcentaje se muestra bastante equiparado lo que se asume realmente que quedará a criterio libre de la PYME, pero al mostrarse equilibrado nos demuestra que se debe contar con un local donde se pueda brindar un servicio de calidad con el Proyecto TAC y así poder recibir a esta demanda de las PYMES representada por un 46 %.

Pregunta 4: Considera alguno de estos temas de importancia para su PYME?

Opciones	Resultados
Contabilidad Básica	102
Inventarios	41
Cuentas por Cobrar	76
Presupuesto	27
Proyectos	98
Declaración de Impuestos	19
Clima Laboral	14
Total	377

Tabla 2.7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

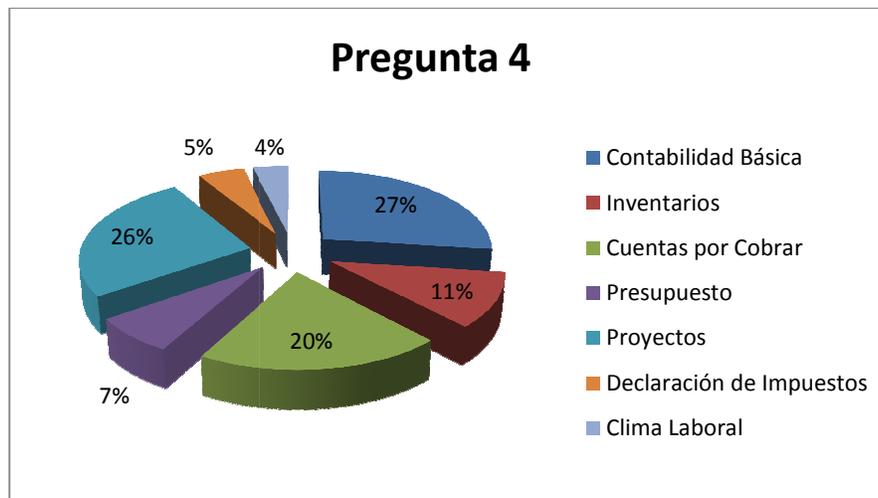


Gráfico 2.7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

Lo que se busca a través de este análisis es determinar los posibles temas de interés para las PYMES, siendo así que un porcentaje de 27% se inclina por Contabilidad básica, muy seguida de un 26% para Proyectos, Cuentas por Cobrar con un 20%, con los datos obtenidos se procederá a realizar los bosquejos de los modelos de capacitación para cubrir la demanda que se tendrá sobre estos temas que puntuaron mayor porcentaje de interés para las mismas.

Pregunta5: Cuantas personas promedio de su PYME entrarían tentativamente en este proceso?

Opciones	Resultados
1 a 2	158
3 a 5	192
Más de 5	27
Total	377

Tabla 2.8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

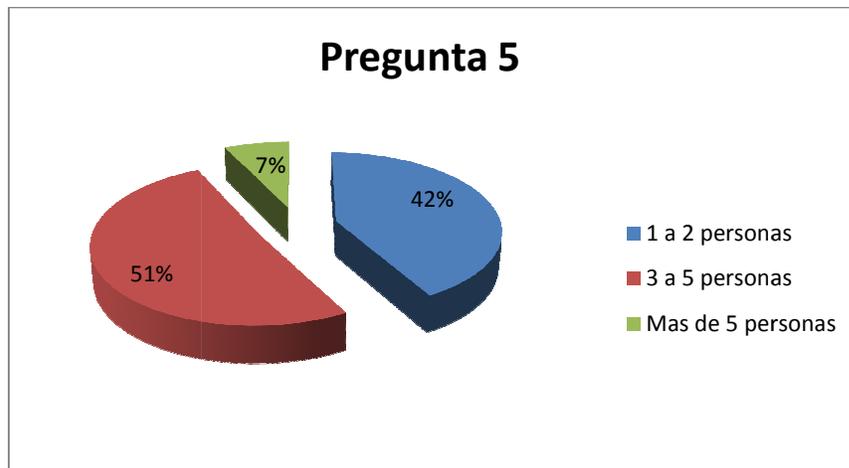


Gráfico 2.8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

A través de esta pregunta lo que se ha tratado de evaluar la posible oferta que por cada PYME que se tendría para el Modelo de Gestión TAC, teniendo con un 51% con un promedio de de 4 personas, se convertiría en un indicador importante de personas estimadas.

Pregunta 6: De acuerdo a las necesidades de la PYME que tiempo promedio de número de horas consideraría que estaría acorde?

Opciones	Resultados
8 Horas	14
16 Horas	103
24 Horas	183
48 Horas	77
Total	377

Tabla 2.9
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Arias L.

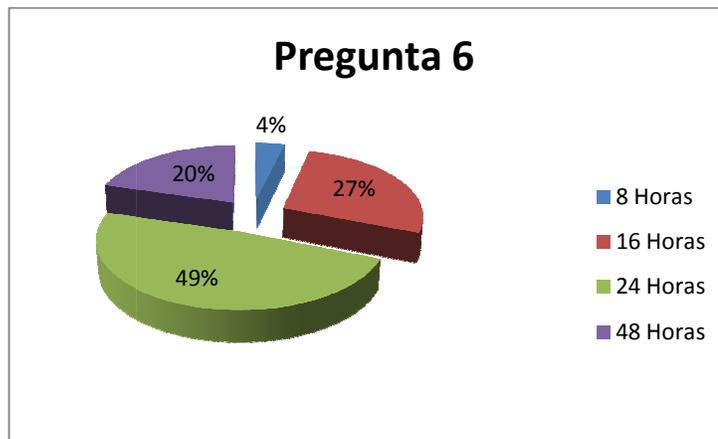


Gráfico 2.9
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Arias L.

El promedio de horas de interés es otro factor importante por cuanto de eso dependerá la preparación de los modelos para el Proyecto TAC, sobre los tres ejes, los mismos que estarán en función del tiempo que las PYMES destinarán para el Modelo de Gestión TAC. Además cabe destacar que el alrededor del 50 % estaría dentro del parámetro de 24 horas lo que muestra un interés en dedicarle un tiempo considerable.

7.- Que días estimaría que la PYME pudiera destinar el tiempo para el desarrollo de los ejes?

Opciones	Resultados
Cualquier día entre semana Lunes a Viernes	34
Solo Jueves y/o Viernes	156
Solo Viernes y/o Sábado	187
Total	377

Grafico 2.10
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Arias L.

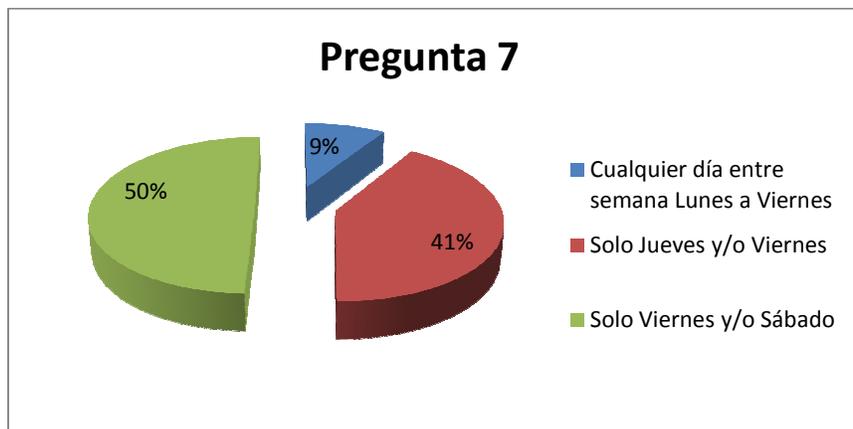


Grafico 2.10
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Arias L.

Cabe identificar qué días son los más propicios para impartir el servicio del Modelo TAC, como se puede observar para poder brindar un servicio que satisfaga las necesidades de las PYMES y no interfiera en sus funciones diarias, como se puede ver claramente la inclinación esta en los días viernes y/o sábados con un 50% y además viernes y/o sábado con un 41%, lo que nos da una apertura total, en estos rangos de tiempo, los que se acoplar de acuerdo al programa pre-definido.

8.- Que horario se apegaría a las necesidades de la PYME?

Opciones	Resultados
Pasadas las 5 de la tarde	75
De 3 a 5	114
De 8 a 12	36
Todo el día	152
Total	377

Tabla 2.11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

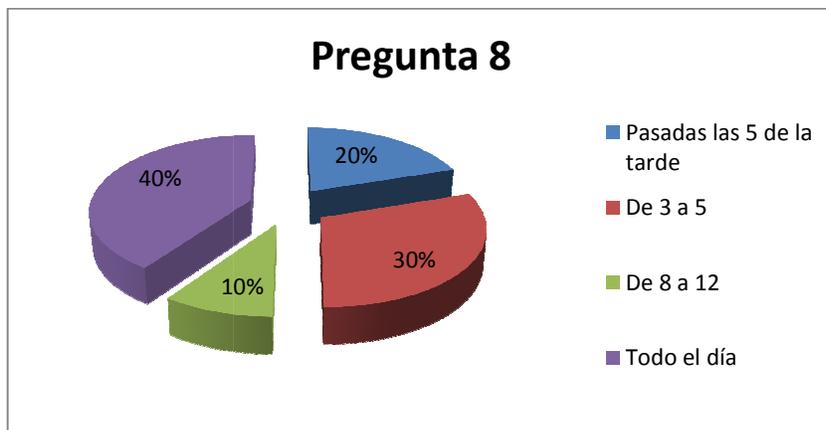


Gráfico 2.11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

El horario es otra de las variables que se consideró importante para poder tener una mejor acogida con el Modelo TAC, y siendo así se muestra que 3- 5 con un 30% y todo el día como segunda opción con 40% que atado con la pregunta anterior se concatena claramente de acuerdo a los días y en función de los planes pre-seleccionados por las PYMES.

9.- El presupuesto destinado para este proceso por persona estaría entre?

Opciones	Resultados
\$300	241
\$500	103
\$800	33
Total	377

Tabla 2.12

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

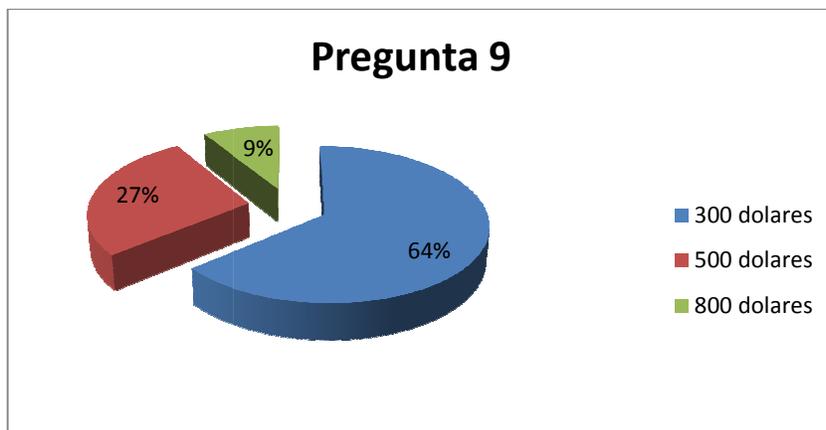


Gráfico 2.12

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Arias L.

Sin duda el factor económico en las PYMES es predominante y en función de los resultados como se muestra con un 64% se tiene un presupuesto estimado de \$300. Seguido de un 27% en un valor estimado de \$500, por lo que destinar un valor del presupuesto para Proyectos innovadores que agreguen valor a la organización por persona sin duda ayudará a determinar un precio que sea accesible para la viabilidad del Modelo TAC como para las PYMES.

2.3. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

En función de la ausencia de datos históricos de capacitación, asistencia y crédito como los ejes del proyecto, se ha considerado realizar una proyección que puede tener una combinación de los mismos.

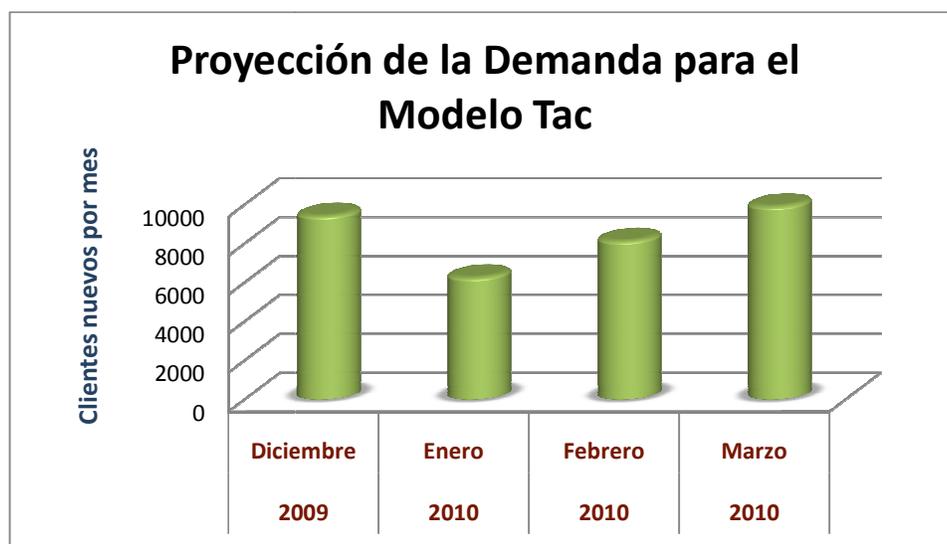


Gráfico 2.13

Elaborado por: Diana Arias L.

Debido a que no se encuentra información histórica de los tres ejes del Modelo de Gestión TAC, a través del gráfico 2.13 lo que se trata de visualizar es la posible demanda en donde se ha tomado el eje de Crédito, y la evolución de los últimos cuatro meses, que a futuro serían la demanda estimada que el proyecto tendría que ser considerada.

2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Se requiere conocer que empresas actualmente ofertan los tres ejes del modelo de Gestión TAC (Capacitación, Asistencia, Crédito) en conjunto en la provincia de Pichincha y la participación que estos han tenido en el mercado, sus características y la evolución que han tenido en los últimos años.

2.4.1. Capacitación

En lo referente a capacitación de PYMES en los diferentes centros de capacitación como SECAP, CNCF y en el Gremio de Artesanos de Pichincha que dictan ciertos cursos o a su vez imparten información de ciertos cursos o a su vez imparten información que tengan a disposición, ofrece cobertura sobre los siguientes temas descritos a continuación:

Área	Bloque Modular
Agricultura	Asistente de Viverista
	Producción de Cacao
	Desarrollo de Cultivos en Ciclo varios
	Producción de Plantas Forestales
	Jardinería

	Huertos Familiares
Artes Graficas	Aplicaciones del Diseño Grafico
	Encuadernación Artesanal
	Serigrafía Textil y Publicitaria
	Técnicas y Procedimientos para Dibujo y Pintura
	Diseño grafico Digital
Automecánica	Mecánica de patio
	Electricista automotriz
	Reparador de motores
Confección de prendas de vestir	Confección de ropa de vestir
	Bordados
Cuero calzado	Confeccionista de calzado
Artesanías	Manualidades
Administración	Administración de microempresas, asistente administrativo, motivación, liderazgo
Finanzas	Contabilidad, obligaciones tributarias
Hotelería	Bar, restaurante
Gastronomía	Cocina, pastelería
Belleza y Peluquería	Estética, cosmetología
Salud	Auxiliar de enfermería, cuidado de niños

Tabla 2.13
Elaborado por: Diana Arias L.

2.4.2. Asistencia

En lo referente a la empresa no existe una oferta representativa, por cuanto el brindar la asistencia conjugando los tres ejes del Modelo TAC, requiere un expertis amplio o a su vez el establecer las alianzas estratégicas con otras organizaciones es una de las maneras de cubrir y así brindar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

2.4.3. Crédito

La oferta si bien es cierto es muy amplia para las PYMES, ya que según las estadísticas del Banco Central de Ecuador aproximadamente desde hace 5 años atrás existen varias entidades financieras, bancos, ongs, hasta usureros, empresas fantasmas que brindan crédito para microempresarios, PYMES, entre otros. Constituyéndose en una fuerte oferta las mismas que dependiendo de los requisitos brindan la oportunidad de acceder a los mismos, constituyen en la actualidad una fuerte oferta que llega a cubrir en un 67%.

A continuación de acuerdo al gráfico 2.4, se puede observar claramente que el impulso que se ha brindado desde aquel año lo que significa que una gama amplia de actividades económicas requieren de un crédito para el impulso de las PYMES.

Prestamos desembolsados en clusters año 2006

Actividad Económica	Número	Desembolsos	Saldo Ago 2007
Ganado	669	\$1,584,492.00	\$1,050,840.00
Confección	428	\$1,441,659.00	\$984,163.00
Lácteos	43	\$130,277.00	\$79,700.00
Productos de Cuero	2	\$9,575.00	\$8,160.00
Calzado	153	\$438,966.00	\$278,375.00
Hostería y Cabañas	4	\$12,388.00	\$7,238.00
Hoteles	21	\$88,712.00	\$59,231.00
Otros Servicios Hoteleros	28	\$81,970.00	\$50,554.00
Total	1348	\$3,788,039.00	\$2,518,261.00

Grafico 2.14

Fuente y Diseño: Desarrollo de productos Financieros para clusters sujetos de la garantía. Entidad Banco Credife Septiembre 2006- Agosto 2007.

Sin duda según el grafico 2.14 el número de desembolsos que mayor demanda han tenido están cubriendo a la actividad económica de restaurantes y por tanto cubriendo la oferta en montos significativos a lo largo del año 2007.

Prestamos desembolsados en clustes año 2007

Actividad	Número	Desembolsos	Saldo Ago 2007
Lácteos	180	\$140,700.00	\$75,500.00
Agricultura – Cacao	1	\$500.00	\$0.00
Restaurantes/ Comida Rápida	6710	\$3,642,060.00	\$1,339,405.00
Total	6891	\$3,783,260.00	\$1,414,905.00

Grafico 2.15

Fuente y Diseño: Desarrollo de productos Financieros para clusters sujetos de la garantía, entidad en estudio Finca.

Características de Oferta de Crédito

Segmento	Requisitos	Producto de Credito	Características	Monto	Frecuencia de Pago	Garantía	Plazo
Microcredito	Un año de experiencia	Maquinaria	Incluido gastos de instalacion	80%			
	6 meses en el mismo local	Vehiculo	Uso exclusivo del negocio	70%			
	Documentos del negocio	Compra de Local	Uso exclusivo del negocio				
	Proformas maximo el 200 % del patrimonio	Construccion	Nuevos locales				
	Certificacion de pago del 30 %	Capital de Trabajo	Cubre financiamiento de inventarios	300 - 1500	mensual o mas	personal	18 meses
Pymes		Capital de Trabajo	El plazo depende del ciclo	+1500		Personal	
		Hipoteca Empresarial	Tasa reajustable trimestralmente	+1500 70% del avaluo		Hipoteca	

Tabla 2.14

Fuente y Diseño: Desarrollo de productos Financieros para clusters sujetos de la garantía, entidad en estudio Banco Pichincha

Como lo muestra en la tabla 2.16, si bien es cierto existe una oferta que despierta interés tanto para las PYMES como para los microempresarios, sin duda requieren de un sin número de requisitos previos y un análisis con la finalidad de analizar su capacidad de pago y grado de endeudamiento ante un crédito, lo que hoy en día se presenta únicamente a la solicitud de un crédito mas no en un proceso previo que analice las situación de la PYME y pueda tener una mejor orientación en función de su oferta y acorde a su requerimiento.

2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El comportamiento en función de la conjugación de los tres ejes no sea llegado a desarrollar dejando así una brecha en la cual hay que desarrollar o establecer alianzas estratégicas que le permita a las PYMES que se encuentran o en construcción a cubrir a cabalidad sus necesidades y de esa manera transformar su servicio y por ende obtener mayor rentabilidad en el tiempo.

2.6 OFERTA FUTURA

La oferta futura de acuerdo a lo que indica el mercado, realmente lo que busca es un producto que marque la diferencia e integre los factores como la capacitación, asistencia y el crédito, es por esta razón que la idea del negocio es justamente tener la habilidad de conjugar los tres ejes del Modelo TAC, por cuanto darle un tratamiento independiente, se perdería el valor competitivo y se trasformaría en un proceso común, y sobre todo del valor agregado quedaría entredicho.

2.7. MARKETING MIX

La propuesta de mezcla de mercadeo toma en cuenta los ejes sobre los que se ejecuta el proyecto inicialmente; sin embargo una vez procesadas las encuestas de requerimientos de las PYMES se analizará par realizar las modificaciones necesarias para el modelo de Gestión pudiendo así cubrir las expectativas de los clientes y brindar un mejor servicio.

2.8. PLAZA

El Modelo de Gestión TAC es un proyecto que está enfocado a la provincia de Pichincha, por el volumen de PYMES que se encuentran en el sector, y sobre todo por las alianzas estratégicas que se pueda establecer con otras instituciones o entidades para poder cubrir los tres ejes del modelo.

2.9. PRECIO

Durante la investigación de campo se determinaron los rangos dentro de los cuales las PYMES tienen presupuestado para un evento como el modelo TAC, durante la investigación de campo se determinaron los rangos de precio actualmente ofrecidos esto dependerá del número de personas y del tiempo que la PYME requiera del proyecto, a continuación se establecen los precios propuestos, en función del nivel de calidad competitivo entre lo existente y lo proyectado.

En cuanto a los precios en función de la competencia son totalmente competitivos y más aun cuando se ofrece un Modelo integrado se convierte atractivo, con la premisa de brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

2.10. PRODUCTO

El producto TAC, encierra tres ejes que impulsan al desarrollo o construcción de las PYMES como son capacitación, asistencia, Crédito.

En función de lo expuesto, lo que busca el Modelo TAC, es brindar un servicio para fortalecer el crecimiento y/o construcción de las PYMES el mismo que le permita impulsar sobre los tres ejes.

En función de la información recopilado por los entes como la CAPEIPI y la asociación de artesanos de Pichincha que se encuentran registrados en los diferentes gremios donde las PYMES se han establecido, alianzas estratégicas que permitan brindar un servicio de calidad e eficiencia.

2.11. PROMOCIÓN

La publicidad estará enfocada en dos puntos importantes:

- Promover los tres ejes del Modelo TAC, para las PYMES que se encuentran en ejecución o en construcción.
- Presentando diversas alternativas con la coyuntura de las alianzas estratégicas y así entregar un valor agregado a las PYMES.

La forma de publicidad se ejecutará a través de los siguientes medios:

- Convenio con las diferentes empresas que se realice las alianzas estratégicas.
- A través de los publicidad en los diferentes medio de comunicación.
- A través de Flyres en cada una de las PYMES a las cuales estemos brindando el servicio.

- Cuñas radiales que se está ofertando este servicio integrado de los tres ejes para el impulso o creación e PYMES.

CAPITULO III

ESTUDIO TÉCNICO

Objetivos del Estudio Técnico

- Establecer el tamaño óptimo y el diseño estructural necesario para lograr atender el porcentaje de demanda insatisfecha estimada en función del mercado objetivo.
- Determinar la localización del proyecto Modelo de Gestión TAC a fin de que la ubicación se encuentre estratégicamente tanto para nuestros clientes como para los inversionistas.
- Definir los procesos productivos necesarios para la operación de los servicios ofrecidos en el Modelo TAC.
- Establecer la estructura funcional y organizacional necesaria de la empresa.
- Determinar el marco legal con el fin de acatar las disposiciones jurídicas vigentes.

El Modelo de Gestión TAC se encuentra diseñado para cubrir los tres ejes (Entrenamiento, Asistencia, Crédito) y de esa manera ofrecer un servicio integral a los clientes.

Cabe destacar como indica las estadísticas en el Capítulo II, el crecimiento de las PYMES en el Ecuador ha sido considerable en los últimos años, lo que compromete a ofrecer un servicio de calidad y efectividad, que permita proponer alternativas en función de las necesidades de los PYMES, y así que se constituye en una ventaja competitiva dentro del mercado.

A continuación una descripción de los tres ejes que componen el Modelo de Gestión TAC en estudio:

3.1. CAPACITACION

Dentro del primer eje lo que se busca con el entrenamiento es justamente preparar a las PYMES en temas que consideren que requieran apoyo, tanto para impulsar una PYME desde sus inicios, como para las PYMES que ya están en marcha y desean actualizarse en diversas temas que se puede constituirse como una herramienta para agregar valor a la organización y estar a la vanguardia con lo que el mercado así lo demande.

Dentro del eje número uno del Modelo TAC, se ha tomado como referencia a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la misma que ofrece modelos probados de capacitación enfocados a las PYMES a nivel mundial.

A continuación se describirá de manera breve un poco de la historia de la OIT, y se citará algunos ejemplos de modelos probados a nivel mundial que se han utilizado justamente para PYMES, así como también el modelo el cual aplicará el proyecto TAC.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una organización tripartita en tanto que une a empresarios, trabajadores y gobiernos a fin de promover el trabajo digno a nivel mundial. “En 1958, la OIT reconoció por primera vez la importancia del desarrollo de la pequeña empresa con objeto de hacer frente a los problemas de desempleo y crecimiento económico en los países en vías de desarrollo. Dentro del marco de su recientemente iniciado. Programa InFocus sobre Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas, la OIT realiza una amplia gama de actividades para mejorar la eficacia gerencial y productividad de las pequeñas empresas, incluidas las pertenecientes al sector informal.

Las labores que la OIT dedica a promover a la pequeña empresa en los países en desarrollo están dirigidas tanto a la creación de empresas nuevas como a una mejor viabilidad y productividad de las empresas existentes.

El programa de capacitación gerencial “Inicie y Mejore su Negocio” es un componente clave de las labores que desarrollo de la pequeña empresa. Este programa se concentra en mejorar las habilidades técnicas y gerenciales de los empresarios pequeños, ya que la importancia de éstos es crítica en el crecimiento de las pequeñas empresas. Es ampliamente reconocido que adquirir las habilidades Este ponencia fue presentada en el taller sobre:

El programa “Inicie y Mejore su Negocio” Esencialmente, el programa “Inicie y Mejore su Negocio” es una combinación de sistemas, metodologías e instrumentos de capacitación, monitoreo y evaluación prácticos y fáciles de eficaces en cuestión de los costos, que se adaptan, enriquecen y mejoran constantemente para satisfacer las necesidades de capacitación gerencial de una amplia gama de pequeños empresarios en potencia y existentes de muchas partes del mundo. Se tiene la intención de que los beneficiarios de la capacitación de este programa sean personas de ambos sexos. El programa consiste de dos metodologías: y “Inicie y Mejore su Negocio”

La metodología “Inicie su Negocio” ayuda a empresarios en potencia a e empresas viables. Ofrece capacitación práctica en las siguientes áreas a personas que cuentan con una idea para un negocio:

- Cómo determinar el potencial de la persona para ser empresario;
- Cómo evaluar la viabilidad de la idea de negocio;
- Cómo formular estudios de factibilidad financiados por un banco; y
- las habilidades básicas gerenciales y administrativas necesarias para establecer y hacer funcionar a una empresa.

La metodología “Mejore su Negocio” ayuda a las pequeñas empresas existentes a mejorar su viabilidad, rentabilidad y crecimiento a través de la aplicación de principios gerenciales sólidos.

El objetivo fundamental de la metodología “Mejore su Negocio” es la creación de más e introducir los principios gerenciales básicos en forma sencilla y práctica y al mismo tiempo los estimula para que pongan en práctica dichas prácticas en sus empresas. Al implementar estas tips pueden aumentar sus ventas, mantener un flujo positivo de efectivo, establecer adecuadamente costos y precios de sus productos, satisfacer sus necesidades comerciales económicamente, mejorar la calidad de sus productos, reducir sus costos y por ende, mejorar la rentabilidad de sus empresas. Se espera que esto tenga como consecuencia no únicamente el crecimiento de las empresas, sino también la creación de trabajos nuevos y el crecimiento económico en general.

El programa “Inicie y Mejore su Negocio” se diseñó para las organizaciones que participan en capacitación gerencial y desarrollo de la pequeña empresa en países en vías de desarrollo y transición. La estrategia del programa busca desarrollar las capacidades nacionales e institucionales a fin de implementar la capacitación de las metodologías

“Inicie su Negocio” y “Mejore su Negocio” específicas a países, sectores o áreas en forma sostenible sin depender externamente de la OIT.

Para aumentar el impacto de las instituciones y organizaciones que ayudan a las pequeñas empresas, el programa “Inicie y Mejore su Negocio” trabaja con organizaciones no gubernamentales, organizaciones basadas en la comunidad, organizaciones patronales, organizaciones del sector privado, cámaras de comercio, entidades paraestatales de apoyo a la pequeña empresa, departamentos gubernamentales, instituciones de capacitación vocacional y de habilidades, así como compañías privadas de consultoría. La diversidad de los canales de suministro ayuda a que el programa optimice sus labores de extensión para los beneficiarios finales, es decir, los propietarios y gerentes de empresas en potencia y existentes de pequeña escala en países en vías de desarrollo y transición.

La estrategia del programa “Inicie y Mejore su Negocio”

Los objetivos principales del programa son:

- Ofrecer capacitación práctica económica y eficaz en cuestión de los costos a los posibles empresarios incluidas las mujeres, los jóvenes desempleados y los adultos que hayan decidido crear pequeñas empresas como su carrera sobre cómo generar y seleccionar ideas de negocios, probar su viabilidad, planear sus empresas propuestas sistemáticamente, crear un estudio de factibilidad/plan de negocios para obtener crédito, preparar planes de acción y tomar los pasos necesarios para establecer y administrar sus empresas;
- Mejorar las habilidades gerenciales de los gerentes y propietarios de empresas de pequeña escala existentes y emergentes para habilitarlos de manera que puedan mejorar la rentabilidad y viabilidad de sus empresas;

- Desarrollar capacidades nacionales e institucionales para suministrar, en forma que haga mella, la capacitación de alta calidad del programa “Inicie y Mejore su Negocio” con un mínimo de apoyo de la OIT o externo; y
- Según la investigación aplicada de la OIT y las prácticas óptimas locales del programa “Inicie y Mejore su Negocio” mundial, crear una metodología altamente eficaz en cuestión de los costos en que se tenga el compromiso constante de mejorar.”¹⁸

Para lograr que los objetivos antes descritos por la OIT y aportar para el desarrollo de las PYMES, el Modelo de Gestión TAC está enfocada a que se desarrollen habilidades y sistemas con el fin de adaptar, los ejes de Entrenamiento, Asistencia, Crédito y así promover el Modelo TAC ante las PYMES que estén interesadas de experimentar con un nuevo modelo que agregue valor a la gestión.

Es así que para el eje de Capacitación como valor agregado estará enfocado a modelos probados por la OIT, y cuyos programas se detallarán a continuación:

MODULO 1 Generación de Ideas de Negocios

- Que es una idea de Negocio?
- Es Ud. la persona adecuada para iniciar un negocio?
- Identifique algunas buenas ideas de negocios
- Genere sus propias ideas de negocios
- Analice sus ideas de Negocios y Seleccione la mejor

¹⁸<http://lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/idb/>

MODULO 1.1. Cuaderno de trabajo

- Ejercicios de autoevaluación
- Autoevaluación como un empresario
- Desarrollo de su idea de negocio
- Evaluación de su mercado y desarrollo de un Plan de Mercadeo
- Organización de su negocio
- Costeo de sus productos o servicios
- Estimación del Capital Inicial
- Realización de Planes Financieros
- Conocimiento de sus responsabilidades y selección formal legal para su negocio
- Evaluación de su información y realización de un plan de acción

MODULO 1: Que es la empresa?

- Significado y ámbito de la empresa
- Diferentes formas de empresa
- Los roles que las personas desempeñan en las empresas
- Pequeñas empresas

MODULO 2: Porque la capacidad empresarial?

- Significado de capacidad empresarial
- Razones para la capacidad empresarial
- Importancia de la capacidad empresarial en los individuos y la sociedad
- Autoempleo o empleo independiente

MODULO 3: Quienes son empresarios?

- Estimando el Potencial Empresarial
- Identificando Características Empresariales
- Empresarios como Líderes
- Toma de decisiones empresariales
- El Riesgo Empresarial

Modulo 4: Como llego a ser un empresario?

- Competencias para una capacidad empresarial exitosa
- Factores clave para el éxito en el establecimiento de un pequeña empresa
- La decisión Empresarial

Modulo 5: Como encuentro una buena idea de empresa?

- Generando Ideas
- Identificando y Evaluando Oportunidades de Negocios

Modulo 6: como organizo una empresa?

- Factores al Iniciar una empresa
- Seleccionando un mercado adecuado
- Formas legales para poseer una empresa
- Obteniendo dinero para iniciar la empresa
- Comprando o iniciando una empresa
- Seleccionando la ubicación de la empresa
- Seleccionando los proveedores

MODULO 7: Como opero la empresa?

- Contratando y Administrando el Personal
- Administrando el Dinero
- Utilización de Estados Financieros
- La tecnología en las Pequeñas Empresas
- Administrando las Ventas
- Administración del Tiempo

Como se administra el dinero de la empresa?

- Porque llevar un registro de cuentas
- Como se puede establecer un sistema de registro de cuentas
- Que es lo que otros quisieran conocer acerca de las finanzas de una empresa
- Qué clase de contabilidad debería llevar una empresa?
- Panilla
- Flujo de Caja
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Inventarios
- Requerimientos del Gobierno
- Estados Financieros
- Lleve los registros usted mismo
- Asignar un asistente
- Contratar a un contador a tiempo completo
- Contratos un servicio externo
- Departamento de contabilidad

En cuanto a mejorar el ambiente laboral se ha tomado como base una metodología llamada MATYSE, la cual se explicará de manera general los aspectos que cubre.

“¿Qué es MATYSE?

Mejore su Ambiente de Trabajo Y Su Empresa (MATYSE) es un programa de capacitación desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e implementado por sus organizaciones y capacitadores/as colaboradores. Se focaliza en la enseñanza de principios de gestión básicos y los elementos esenciales para mejorar la productividad y el ambiente de trabajo para empresarios/as de las micro y pequeñas empresas.

¿Por qué MATYSE?

Las micro y pequeñas empresas están generalmente atrapadas en un ciclo de ingresos y productividad bajos, dentro de un ambiente de trabajo pobre, en el que un elemento provoca la presencia del otro. Los bajos ingresos no motivan a muchos/as empresarios/as mejorar su entorno de trabajo, lo que al final resulta más costoso. Hasta ahora, ningún esfuerzo por mejorar el ambiente de trabajo entre las micro y pequeñas empresas ha sido integrado con el esfuerzo de mejorar su gestión de negocio. La motivación para tal mejora es mayor entre los/as empresarios/as cuando hay posibilidades de mejorar la productividad y obtener ingresos más altos.

Esta metodología puede ser vista como una combinación de aspectos de las metodologías OIT: MESUN (Mejore su Negocio) y WISE (Mejor Productividad en un mejor lugar de Trabajo), con la particularidad que está desarrollada especialmente para la micro y pequeña empresa. El MATYSE es pues una metodología integral que cubre los aspectos de gestión empresarial y del ambiente de trabajo, especialmente diseñada para empresarios/as de micro y pequeños talleres.

Metodología

El programa MATYSE involucra aprendizaje por acción. Esto significa que los/as participantes adquieren nuevos conocimientos y puntos de vista, aplicándolos en sus propios negocios. Durante el programa los/as participantes son guiados en el análisis de sus

empresas y en la aplicación de los principios recientemente aprendidos con el uso de los ejercicios de escritorio y de simulación (se incluye el uso del Juego Empresarial). Otros métodos de capacitación empleados son: Estudios de casos; Discusión; Lectura; Lluvia de ideas; y Juego de roles. ”¹⁹

A continuación se detallará el contenido del módulo para mejorar el ambiente laboral:

Mejore su ambiente de trabajo Matyse

- El empresario de microempresa
- Vendiendo lo que quieren sus clientes
- Produciendo con la calidad y cantidad correctas y a costo reducido
- Incentivando al personal a producir más
- Manejando las finanzas en su empresa
- Planificación práctica para mejorar su empresa

A fin de usar las metodologías probadas es justamente con la idea de agregar valor y aportarle a un Modelo que sin duda genere un aporte significativo de éxito y eficiencia combinando los tres Ejes como Capacitación, Asistencia y Crédito.

3.2. ASISTENCIA

Se desarrollará una vez que la PYME haya superado el eje número uno, cumpliendo de una manera satisfactoria con todos los parámetros de medición, que indique que se encuentran prestos para continuar al segundo eje denominado asistencia.

¹⁹<http://200.62.166.226/proyctoweb/fileadmin/Documentos>

Para lo cual estará preparada básicamente en función de lo que la PYME, emprendió en el eje anterior, de esa manera lo que se busca a través de esto es concatenar el ciclo del Modelo de Gestión TAC, y mantener el ciclo de vida en donde la fase del asesoramiento en la práctica, es el valor agregado que se pretende brindar tanto en cuanto es ahí donde las inquietudes nacen y al ser analizadas y resueltas dentro de un tiempo optimo que no cause estragos a la PYME por el contrario que sea un apoyo en el camino del desarrollo de la misma es parte de la propuesta del modelo.

3.3. CREDITO

Dentro de este eje lo que se pretende es que la PYME, al tener cimientos firmes, pueda apoyarse y así posea mayores facilidades de cumplir con los requisitos para poder calificar para la concesión de un crédito ante cualquier entidad financiera, o a su vez, con las instituciones que se encuentren dentro de la alianza estratégica, de otra manera lo que pretende el Modelo TAC, es justamente garantizar el tema del crédito que es en muchos de los casos la parte quizá la más engorrosa del proceso.

A continuación se detallará los aspectos más generales del crédito con los cuales la PYME tendrá que tomar en cuenta para poder calificar:

En función de los organismos reguladores para el caso del Ecuador, de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central, UIF, entre otros de detallara a manera general los pre requisitos necesarios para calificar para un crédito: “Para poder pedir un préstamo a un banco es necesario contar con algunos de los requisitos que el banco solicita. Entre ellos, los requerimientos más comunes son el considerar la calificación de crédito, para lo que existe una agencia especialmente designada a establecer dicha calificación.

En segundo lugar, se consideran los antecedentes bancarios personales, el tiempo durante el cual se ha sido cliente del banco, si ha pagado o no los préstamos anteriores, el saldo promedio que mantiene en su cuenta corriente, si ha tenido sobregiros, para qué necesita del dinero, entre otros. Además, si se requiere del préstamo para realizar algún tipo de negocio, entonces, el banco verificará su experiencia en dicho rubro en particular, además del compromiso con aquel negocio y la forma en la que ha planeado juntar el dinero para pagar el préstamo.”²⁰

Dentro del análisis del crédito se analizarán tanto la parte cuantitativa como la cualitativa.

3.3.1. Aspectos cuantitativo del análisis de Créditos

La información debe contener aspectos tales como:

- Información de clientes sobre el sector
- Información de proveedores
- Información de Bancos
- Centrales de riesgo

Para evaluar un crédito básicamente se tomara en cuenta:

- El análisis de crédito debe contemplar un análisis de los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja)
- El comportamiento de pago de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros créditos
- La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.

²⁰ <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-prestamo-bancario.html>

- De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones
- Tipo de empresa solicitante del crédito
- Análisis del sector a donde pertenece la empresa solicitante

Dentro de los Balances los análisis de las cuentas del Balance:

- Cuentas comerciales por cobrar
- Inventario
- Activo Fijo
- Obligaciones Bancarias
- Obligaciones comerciales
- Razones o ratios financieros (análisis)

3.3.2. Aspectos cualitativos del análisis de Crédito

Es importante dominar los aspectos cuantitativos, pero no es suficiente. El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa. Su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, para lo se deberá tener presente los siguientes aspectos:

- Análisis del negocio del solicitante (actividad y gestión de la empresa)
- Historia del solicitante (años en el negocio, evolución del negocio, tipo de sociedad)
- Historial crediticio del solicitante (Experiencia crediticia con terceros, proveedores, instituciones financieras)
- Análisis del sector al cual pertenece el solicitante

Riesgos de sectores económicos

Y el riesgo del tipo de crédito que se esté presentado, para el mercado de acuerdo a la actividad económica a la que pertenezca.

Requisitos básicos de crédito

- Documentos de identidad: de personas naturales y RUC en caso de empresas jurídicas)
- Documentos de Ubicación: mediante los cuales se podrá realizar el lugar específico donde se puede ubicar a los solicitantes de crédito puede ser domicilio o centro de trabajo (recibos de servicios públicos en caso de personas naturales y Licencia de funcionamiento en caso de empresas)
- Documentos de Ingresos: permitirá verificar los ingresos mensuales sobre los cuales los solicitantes de crédito podrán disponer para el pago de su cuota mensual (Roles de Pago para trabajadores dependientes, Facturas por honorarios para Profesionales independientes, Declaraciones del negocio propio)
- Documentos de Patrimonio: mediante los cuales podrán sustentar la propiedad sobre inmuebles y / o vehículos (Pago del impuestos predial).

Personas Jurídicas

“Toda empresa solicitante deberá una antigüedad operacional al menos un estimado de 24 meses:

- RUC
- Permiso de Funcionamiento
- Constitución de la empresa
- 03 últimos pagos de declaración SRI
- Ultima Declaración Jurada del impuesto a la renta
- Autoevaluó de propiedad, título de propiedad
- Tarjetas de propiedad de vehículos
- Estado de cuenta de tarjetas de créditos

- Estado de cuenta de cuentas corrientes

Toda esta documentación debe ser remitida conjuntamente con la solicitud de crédito para su respectiva evaluación al departamento de créditos. ”²¹

3.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO TÉCNICO

En función del proyecto que encierra los tres ejes, el enfoque del estudio técnico se centra en dos aspectos fundamentalmente: El primero es el aspecto físico que comprende el estudio de la ubicación, tamaño y la ingeniería del proyecto, el análisis más al detalle se lo mostrará más adelante. De manera general se puede decir que desde el punto de vista de la ubicación deberá estar estratégicamente posicionada, que permita ofrecer una cobertura en lo posible que abarque a una gran muestra o a su vez que sea de fácil acceso para nuestro clientes.

El segundo lugar está el estudio del marco jurídico que estará determinado por los requerimientos legales que aplica al tipo y naturaleza del proyecto mientras el marco organizacional estará determinado por el tamaño del proyecto así como el tipo de estructura que se establecerá para su inicio.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml#analisis>

3.4.1. Tamaño

Para la implementación del proyecto se prevé la utilización de una área física de 150 m², en esta superficie se distribuirán los diferentes ejes del Modelo de Gestión TAC en donde se o fresca un ambiente confortable y funcional al momento de brindar los servicios.

El tamaño y el diseño de planta, se muestran junto con los componentes, en los planos de implementación en el presente capítulo.

3.4.2. Localización

3.4.2.1 Análisis de Macro – Localización

El modelo de Gestión TAC se desarrolla en la provincia de Pichincha en el centro urbano de la ciudad de Quito tomando en cuenta algunas ventajas competitivas, que apoyarían al proyecto a que se desarrolle de la mejor manera.

Siendo así se detallará cada una de las variables por las cuales se ha considerado a la provincia de Pichincha como el lugar primario para la inversión del modelo de gestión.

Según los estudios que se publican en la artículos referentes al Distrito Metropolitano de Quito, se ha considerado que para el año 2008 según los datos del INEC la provincia de Pichincha representa el 2'093.458 que representa el 57,54% de la población total.

En el contexto provincial representa el 81,10 de una población económicamente activa frente a un 17,10% a nivel nacional de la misma.

El grupo mayoritario es el comprendido entre 19 y 29 años, es decir 278.542 habitantes, lo que representa el 24 % de la PEA, como se lo puede observar en la figura 3.1

POBLACION ECOMICAMENTE ACTIVA

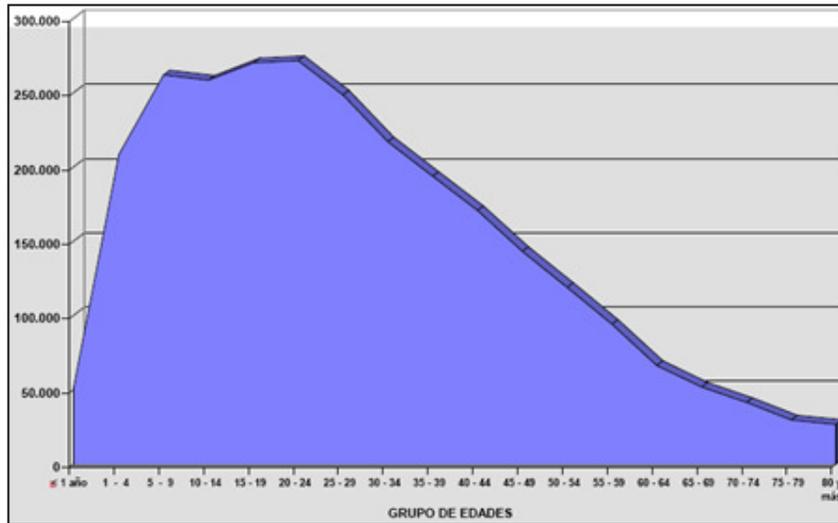


Gráfico 3.1
Fuente y Diseño: CONQUITO

Dentro de la provincia de Pichincha se seleccionó el cantón Quito, principalmente como muestran los resultados de las graficas de las estadísticas, Quito es de mayor población posee frente a los otros cantones lo que nos da un indicador potencial de los clientes que tienen por brindarle el servicio.

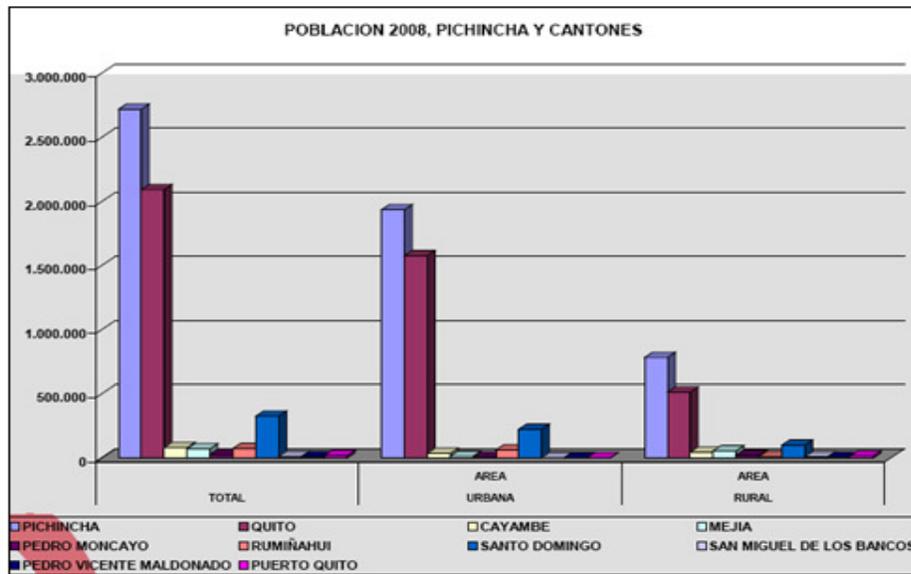


Gráfico 3.2
Fuente y Diseño: INEC

Dentro de lo que al PIB se refiere dentro de los últimos cuatro años se ha analizado cuales son los sectores que tienen mayor representación frente al desarrollo de la provincia, tal es así que dentro de las más destacadas están la industria manufacturera con el 22,67%, transporte y almacenamiento y comunicaciones 21,75%, inmobiliarias con el 11,37%, comercio al por mayor y menor con un 13,12%.

REPRESENTACION DEL PIB EN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

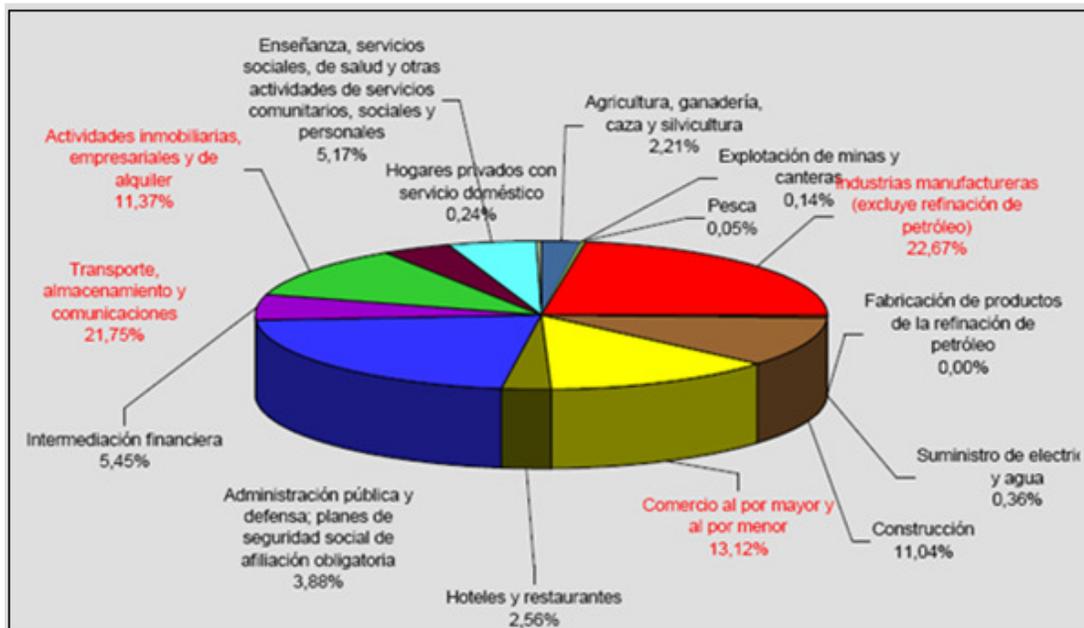


Gráfico 3.3
Fuente y Diseño: BCE

La inversión que recibe Pichincha, dentro de cada actividad económica se completa con los indicadores anteriores para analizar el comportamiento del mercado frente al desarrollo de la provincia y por ende del cantón. Donde como se puede apreciar en la figura 3.3, el porcentaje mayoritario está para el Servicio de Empresas con un 46%. Lo que hace bastante viable la inversión del proyecto.

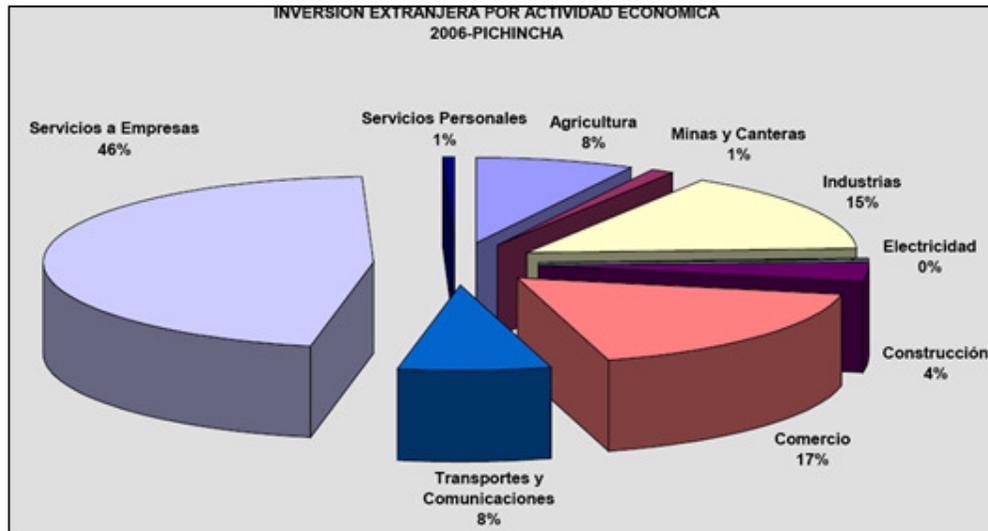


Gráfico 3.4
Fuente y Diseño: BCE

Y finalmente un factor primordial hoy en día son el acceso a los servicios básicos y por ende tecnológicos que se encuentren disponibles y de fácil acceso ya que se constituye en una herramienta para el desarrollo del proyecto como es la Tecnología de Información como se puede observar el despunte de la provincia de Pichincha sin duda es el mejor.

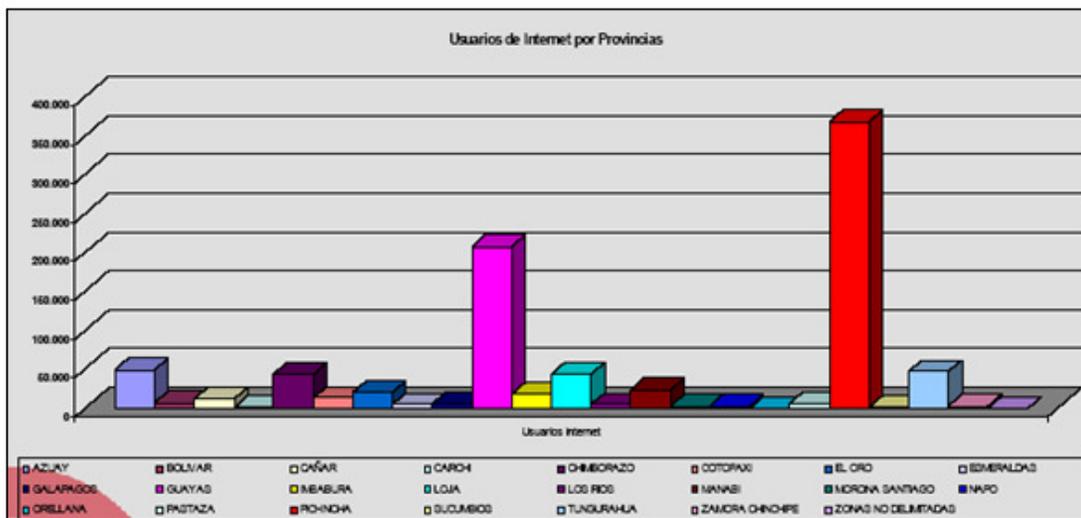


Gráfico 3.5
Fuente: Elaborado por el BCE

Como se ha demostrado que sin duda la ciudad de Quito DM, es una de las pocas ciudades que cuenta con algunos insumos adicionales ponderantes que realmente agrega valor al momento de impulsar un proyecto, por tal razón se estima que el conjunto de los mismos se conviertan sin lugar a duda en una ventaja competitiva dentro del mercado, y con un espectro de crecimiento atractivo.

A continuación se expondrá una ubicación en el mapa del la posible ubicación:

Mapa del sector centro del Quito

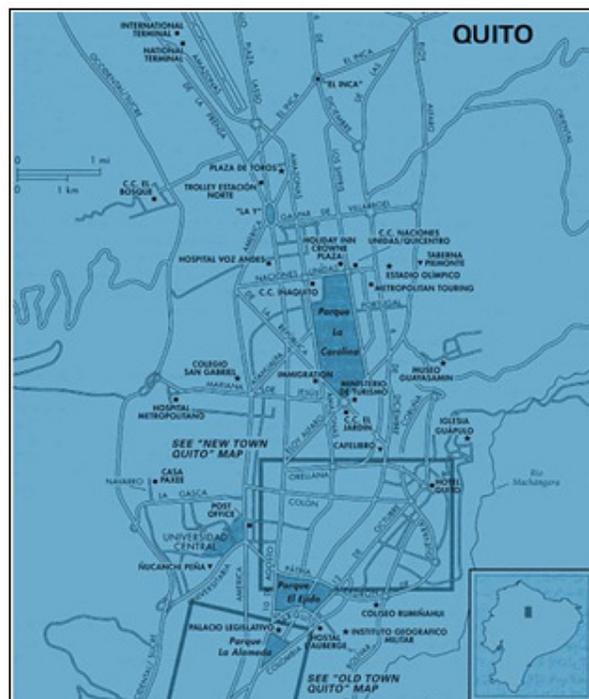


Grafico 3.6.

Fuente y Diseño: www.Pichincha.gov.ec

3.4.2.2 Análisis de Micro - Localización

Para determinar la localización de la oficina en la cual se va a desarrollar el proyecto se aplicara el “método cualitativo por puntos”²². Los elementos que se tomaran en cuenta para la selección son:

- Ubicación: Debe estar dentro del marco de referencia dentro del centro norte del Distrito Metropolitano de Quito, en donde debido a este factor exista la posibilidad de posibles alianzas estratégicas. Además que es importante la viabilidad de las posible oficina.
- Arriendo: Es valor por el que hay que mensualmente pagar por el espacio de uso del bien.
- Superficie: Es el espacio en metros cuadrados de construcción sobre el cual se va ha ser uso del bien.
- Posibles alianzas estratégicas: Está de acuerdo o en función también de la ubicación lo que ayudará a que se pueda realizar el convenio.
- Vías de acceso y parqueaderos: Esta determinado por viabilidad del sector y por el tema de parqueaderos para poder atender a los clientes con este servicio.

A continuación se detallara las posibles oficinas que serán sometidas a selección:

- Oficina A, que se dispone y al cual se ha referido durante este estudio (150 m2 en el sector de la Mariscal).
- Oficina B, que se dispone y al cual se ha referido durante este estudio (200 m2 en el sector del Aeropuerto).
- Oficina C, que se dispone y al cual se ha referido durante este estudio (200 m2 en el sector de la Vicentina).

²² Evaluación de Proyectos-Quinta Edición-Gabriel Baca Urbina-McGraw-hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. – México – 2001,2006, Páginas107-108-109

En la tabla 3.1 relaciona los factores a evaluar y las oficinas son tomadas como alternativas de localización y el tamaño se muestra a continuación.

MODELO DE LOCALIZACION DEL PROYECTO TAC							
VARIABLES		Oficina A		Oficina B		Oficina C	
Factore	Peso	Calificacion	Calificacion Ponderada	Calificacion B	Calificacion Ponderada B	Calificacion C	Calificacion Ponderada C
Ubicación	0,10	10	1,00	7	0,70	8	0,80
Arriendo	0,20	7	1,40	8	1,60	10	2,00
Superficie	0,25	9	2,25	9	2,25	6	1,50
Posible alianzas estrategicas	0,30	8	2,40	6	1,80	7	2,10
Vias de acceso y parqueaderos	0,15	6	0,90	10	1,50	9	1,35
Totales	1,00		7,95		7,85		7,75

Tabla 3.1
Elaborado por: Diana Arias L.

Una vez obtenido los resultados de la calificación tomando en cuenta los diferentes factores que se detallaron anteriormente se consideró que la mejor opción es la Oficina A, con una puntuación de 7,95, destacando que la ubicación, es uno de los elementos con mayor ponderación lo que permitirá dar un mejor servicio al proyecto y a su vez ofrecer una cobertura estratégica para los clientes y a las posibles alianzas que amerite.

Además no hay que perder de vista el futuro que de una proyección de crecimiento que junto con los factores como la viabilidad y la superficie sobre la cual se levantará el proyecto TAC, permitirán ofrecer un servicio de calidad y confort para los clientes.

3.4.3. Ingeniería

A continuación se hará referencia a los aspectos técnicos de cada componente del proyecto, su diseño y los procesos a ejecutarse para la prestación de los servicios del modelo de Gestión TAC.

3.5. DIAGRAMA DE MACROPROCESOS

El proyecto del Modelo de Gestión TAC, a través de la cadena de valor con una Gestión basada a través de procesos se distribuirá de la siguiente manera:

Procesos Gobernantes: Se encuentra la Gestión de Dirección, que se encontrará encaminada básicamente en establecer alianzas estratégicas dentro de los tres ejes (Capacitación, Asistencia, Crédito) y sobre todo a brindar un valor agregado a cada uno de los ejes en función que las PYMES puedan implementarlo basado en las mejores prácticas a nivel mundial.

Procesos Productivos: Esta la Gestión Comercial, la cual será la encargada de realizar promoción del Proyecto TAC, seguimiento y finalmente el cierre de la venta.

Procesos Habilitantes: Se contará con la Gestión Operativa, en la que se manejarán básicamente la esencia del proyecto TAC a través de la difusión de los diferentes programas para las PYMES, referenciando para el eje de Capacitación, con el respaldo de la metodología de la Organización Internacional del Trabajo, que en función de programas probados a nivel mundial.

Además se contará con la Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo, que pretende es medir a través de indicadores de satisfacción la calidad del servicio prestado y por supuesto aplicar los correctivos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

A continuación se presentara la cadena de valor con que el Proyecto TAC para PYMES se apoyara para dar inicio de las operaciones:



Grafico 3.7
Elaborado por: Diana Arias L.

Además se proyectará la matriz de los procesos sobre los cuales se apoyará la gestión:

MATRIZ DEL PROYECTO TAC	
MACROPROCESOS	PROCESOS
Gestión Comercial	Gestión de Campañas para TAC
	Gestión de Ventas para TAC
	Gestión de Cotización y Negociación
	Gestión de Pedidos / Facturación
Gestión Operativa	Gestión de Pedidos TAC de PYMES
	Gestión de Selección y Administración de Programas TAC para PYMES
Gestión de Calidad y Mejora Continua	Gestión de Encuestas a Clientes
	Gestión de indicadores de Gestión y Calidad

Tabla 3.2
Elaborado por: Diana Arias L.

A continuación se realizará una descripción breve de los procesos y la representación a través de los diagramas de bloques.

3.5.1. Proceso: Gestión de Campañas para TAC

Dueño del proceso: Gestión Comercial

Dentro del proceso de campañas para TAC, está dirigido para poder difundir a través de campañas mediante los diferentes medios de comunicación sobre el servicio que ofrece el proyecto TAC, dando a conocer a cerca de esta nueva metodología que lo que pretende es ofrecer un servicio integral tanto para dar inicio a la PYME como para PYMES que ya se encuentren en marcha.

Así por el ejemplo los ejes de:

- El eje de Capacitación, estará orientado en brindar capacitación, apegada a una metodología reconocida a nivel mundial como la OIT, en donde se entregara cursos probados que ayuden a las PYMES en sus inicios como también en el transcurso de los mismos, o si es el caso de PYMES que ya se encuentren en funcionamiento.
- El eje de Asistencia, estará orientado en resolver inquietudes puntuales de los clientes sobre cualquier ámbito referente a la PYME, de esa manera entregar un valor agregado a la gestión.
- El eje de Crédito, estará orientado a informar y a precalificar con los requisitos básicos para de esa manera poder acceder al crédito con las entidades financieras que se tenga las alianzas estratégicas o a su vez donde la PYME así lo requiera.

A continuación se mostrara el diagrama de bloques de la Gestión de Campañas:

T A C	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GC. GS. 01
	Proceso	Gestión de Campañas para TAC	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

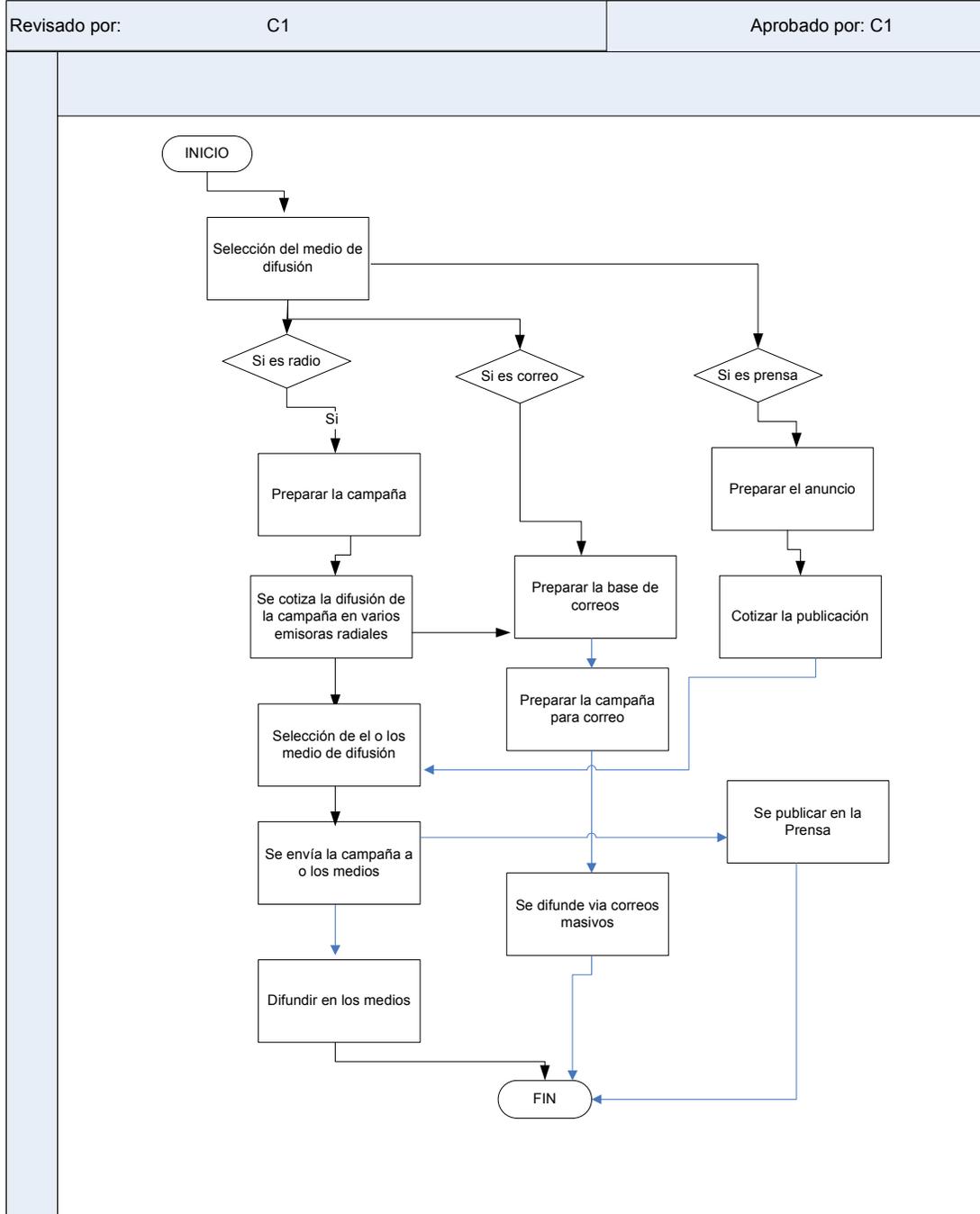


Grafico 3.8

Elaborado por Diana Arias L.

3.5.2. Proceso: Gestión de Ventas y Cotización para TAC

Dueño del proceso: Gestión Comercial

Una vez que se ha concluido con la difusión de las campañas, se procede a un acercamiento con el cliente, en el que se puede exponer de mejor manera los beneficios que el sistema de TAC ofrece, y las ventajas se seguir una metodología que está basada en las mejores prácticas a nivel mundial y de los valores agregados que se encuentran implícitos en el proyecto en cada uno de los ejes.

De esta manera se mostrará cómo coacciona los tres ejes en la PYMES, tanto para las que están en sus inicios como para las que ya se encuentran en funcionamiento.

Además que se puede resolver cualquier inquietud de cómo esta metodología puede ajustarse a la PYME, o a su vez, como con el producto se puede reforzar algunos temas que son la debilidad hoy por hoy de la organización.

El proceso de cotización consiste que una vez que se ha llegado al acercamiento con el cliente y se conoce cuales son los requerimiento que la PYME necesita, en función de esto el asesor de la Fuerza de Ventas, entrega el posible producto que la PYME requiera tomando en cuenta que puede ser, tanto para dar inicio a su negocio, como para los que se encuentran en funcionamiento.

Con lo que se procede a dar paso a la cotización, en función de los requerimientos solicitados, por esta razón es importante la valoración con el cliente, ya que el objetivo es brindarle un servicio que realmente agregue valor a la organización y se ajuste a las necesidades de la PYME, y por tanto el valor que se puede ofertar sea competitivo.

A continuación se mostrará el diagrama de bloques de la Gestión de Ventas y Cotización:

TAC	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GV. GE. 01
	Proceso	Gestión de Ventas y Cotización para TAC	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

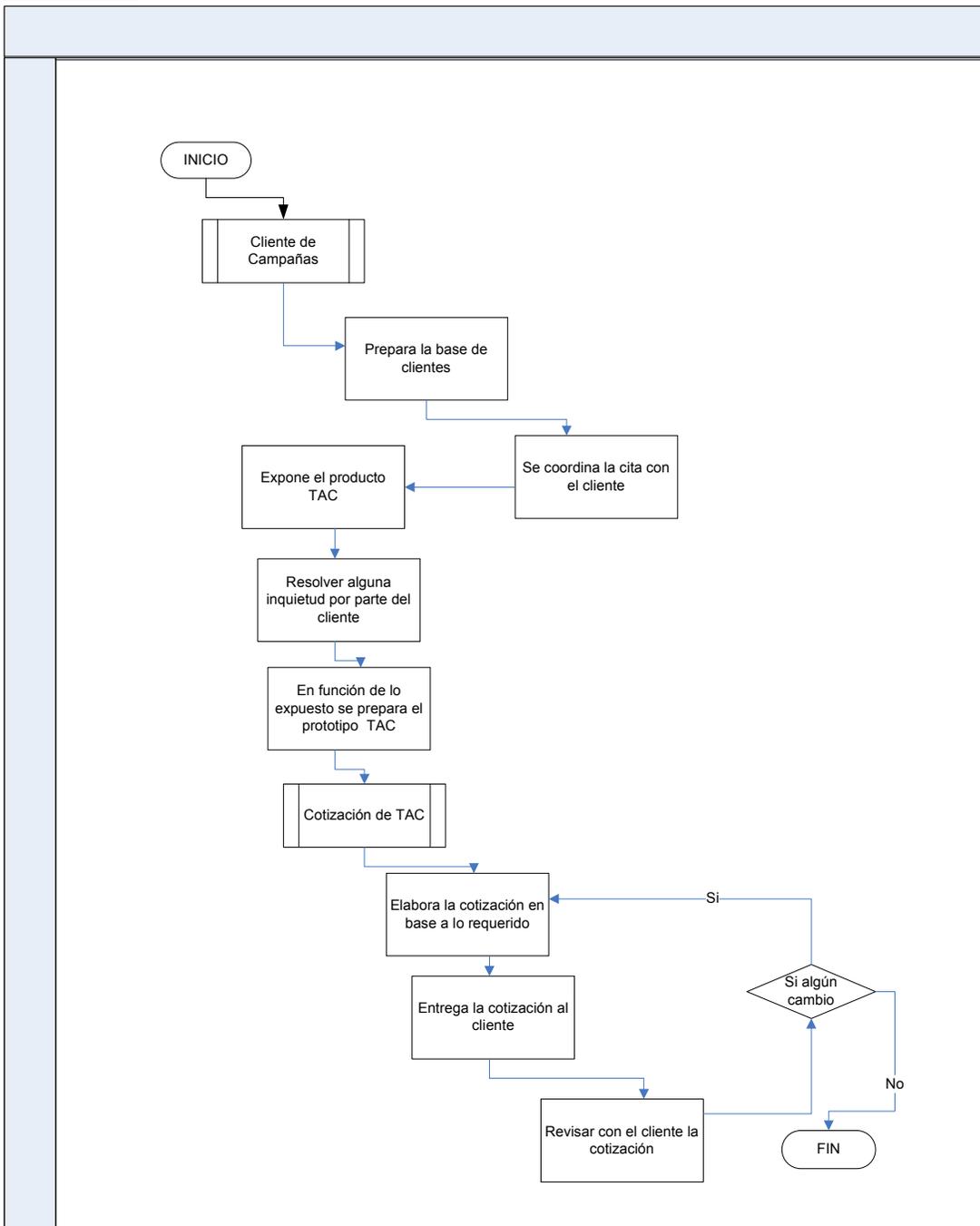


Grafico 3.9
Elaborado por Diana Arias L.

3.5.3. Proceso: Gestión de Negociación y Facturación

Dueño del proceso: Gestión Comercial

Una vez que se ha entregado las cotizaciones al cliente, se realiza el seguimiento a través del reporte generado de las mismas, y se pueda realizar el cierre de la venta o en su defecto, dependiendo del cliente si requiere algo adicional se procede a la negociación para llegar a un acuerdo tanto en producto como en costo.

Una vez que se han ajustado tanto el producto como el costo con el cliente la PYME se procede a facturar por el servicio.

Una vez que la factura es entregada al cliente se realiza el cobro al cabo de una semana y se procederá al registro de la misma.

TAC	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GN. GE. 01
	Proceso	Gestión de Negociación y Facturación	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

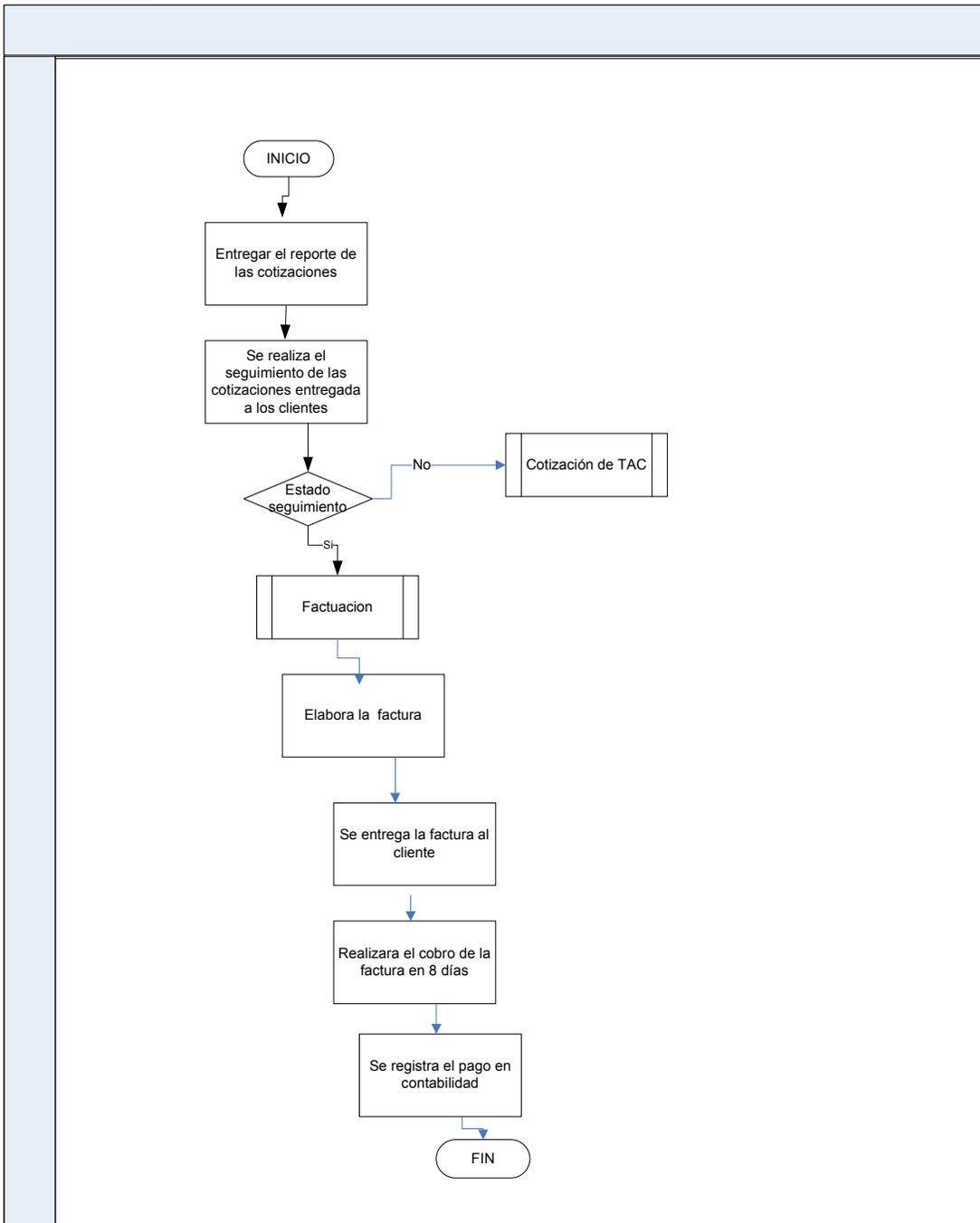


Grafico 3.10
Elaborado por Diana Arias L.

3.5.4. Procesos: Gestión de Pedidos TAC para PYMES

Dueño del proceso: Gestión Operativa

Cuando el cliente ha aceptado el servicio, en esa instancia se determina si el proyecto se lo va a ejecutar al interior o exterior de la organización.

Se procede a llenar una solicitud, en la cual se detallarán datos básicos como: número de participantes, fecha de inicio del programa, temario, horarios, con estos datos se prepara todo el tema logístico del proyecto y se agenda en TAC, para poder cubrir y asignar los recursos necesarios para el mismo.

T A C	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GN. GE. 01
	Proceso	Gestión de Pedidos Tac para PYMES	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

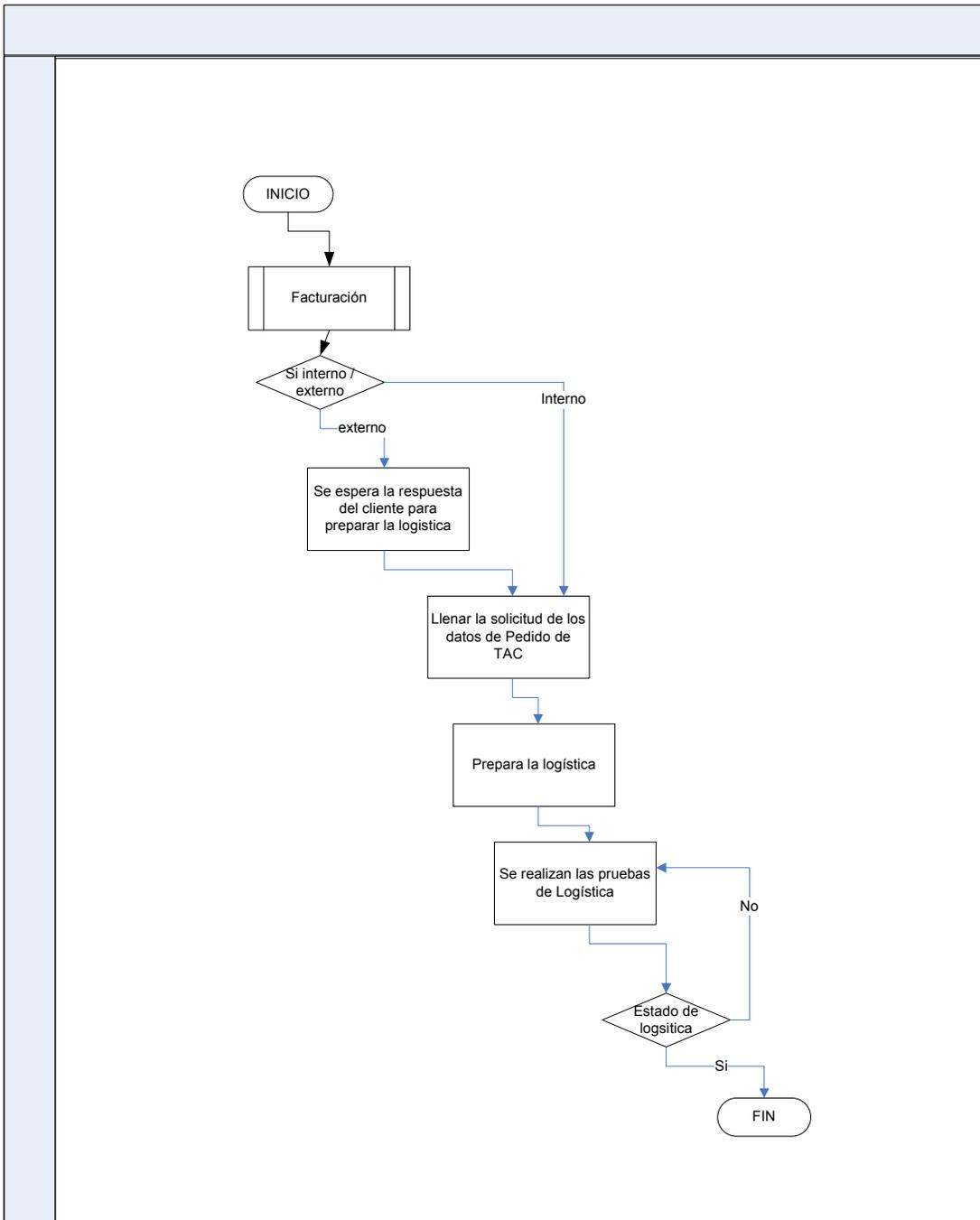


Grafico 3.11
Elaborado por Diana Arias L.

3.5.5. Proceso: Gestión de Selección y Administración de Programas TAC para PYMES

Dueño del proceso: Gestión Operativa

De acuerdo a la especificación de las PYMES, se procede a seleccionar los diferentes programas por cada eje.

Una vez que se tiene la información de los programas a ser impartidos se procede a la preparación de todo el material en función del número de participantes.

TAC	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GN. GE. 01
	Proceso	Gestión de Selección y Administración de Programas TAC para PYMES	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

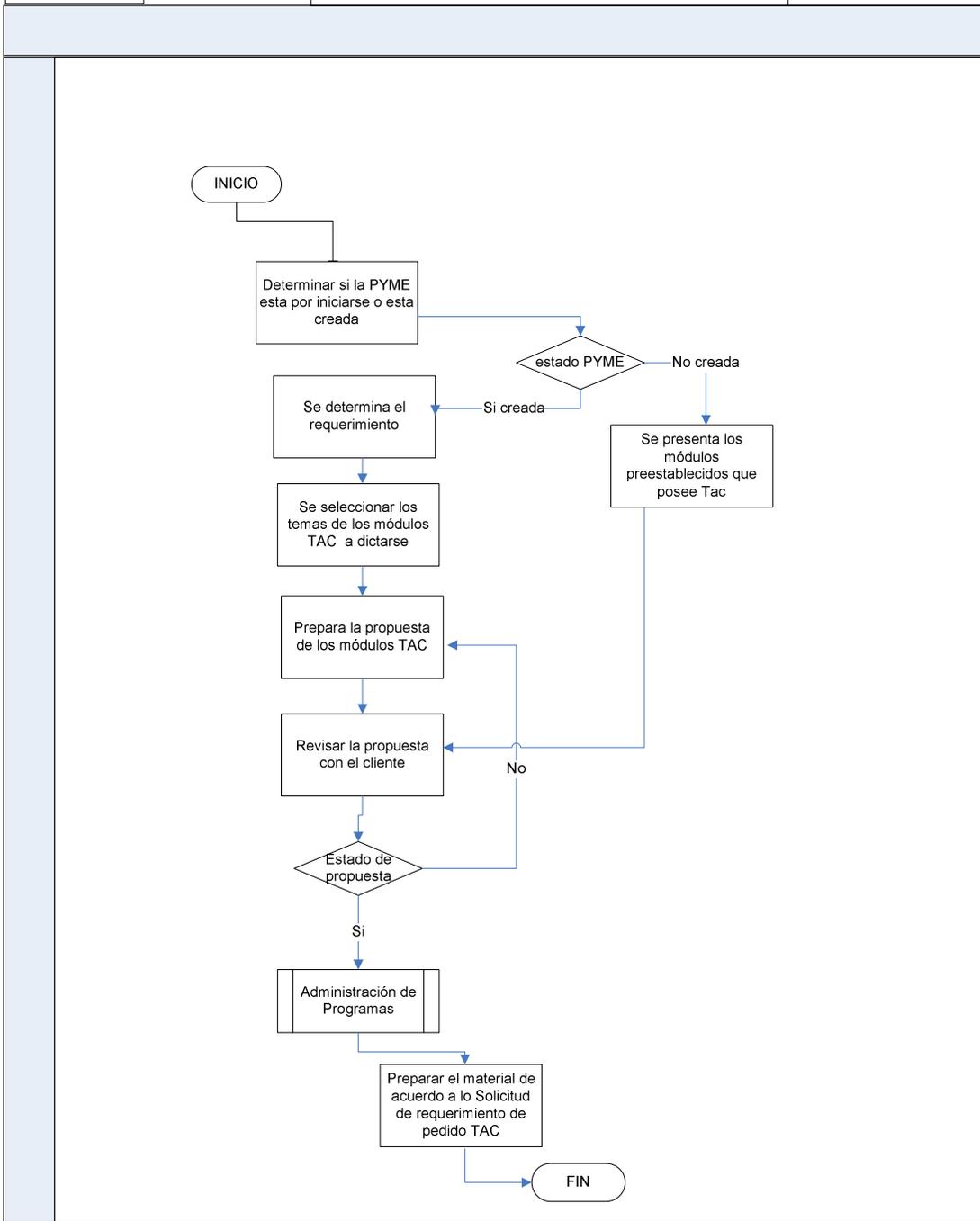


Grafico 3.12
Elaborado por Diana Arias L.

3.5.6. Proceso: Gestión de Encuestas a clientes

Dueño del proceso: Gestión de Calidad y Mejora Continua

Una vez que se ha impartido el programa para las PYMES, se procede a prepara dos tipos de encuestas:

La primera estará enfocada a evaluar el contenido que se ha impartido a lo largo del curso, en donde se evaluarán aspectos como: temario, practicidad, actualidad.

La segunda estará enfocada a evaluar al capacitador, u asesor que se encuentre al frente del programa en los distintos módulos, en temas como: dominio del tema, actitud, resolución de respuestas.

Finalmente se procede a tabular los resultados de las mismas.

T A C	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GN. GE. 01
	Proceso	Gestión de Encuestas a Clientes	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

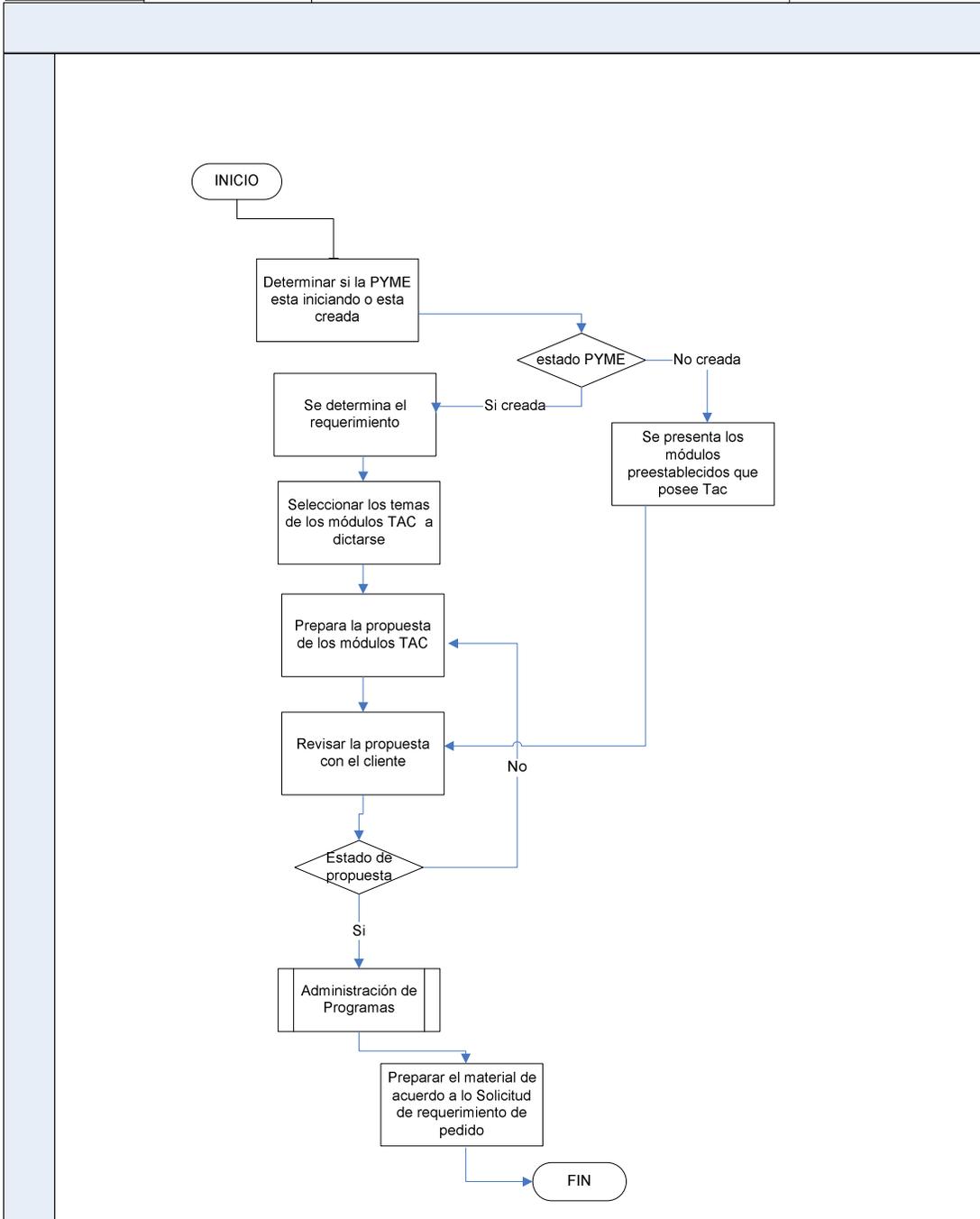


Grafico 3.13
Elaborado por Diana Arias L.

3.5.7. Proceso: Gestión de Indicadores de Gestión y Calidad
Dueño del proceso: Gestión de Calidad y Mejora Continua

Con los resultados obtenidos de la tabulación, se determinarán los indicadores de gestión que servirán para la medición del servicio brindado TAC.

Los mismos que estarán enfocados en medir la parte técnica como por ejemplo: el contenido, la practicidad, y actualidad del temario.

Así como también otro indicador referente a la calidad del instructor, actitud, dominio del tema, y otros.

En el proceso de Gestión de calidad es analizar los resultados y determinar si requiere que se realice algún ajuste en alguno de los procesos, sean estos positivos o negativos.

T A C	Macroproceso	Gestión Comercial	Código: GC. GN. GE. 01
	Proceso	Gestión de Indicadores de Gestión y Calidad	Versión: V 1.1
			Fecha : 10/05/10

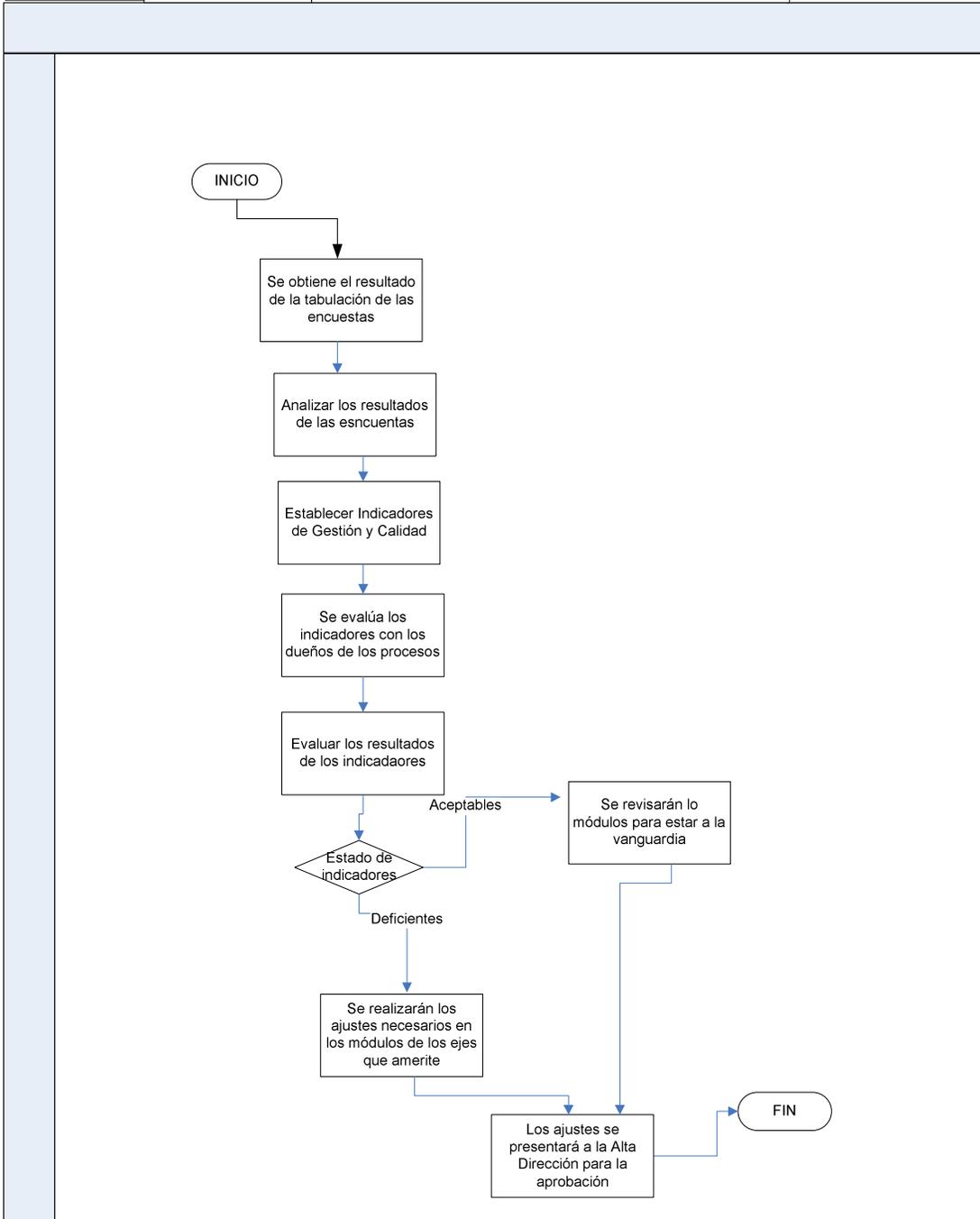


Grafico 3.14
Elaborado por Diana Arias L.

3.6 DISEÑO ESTRUCTURAL DEL CENTRO TAC

A continuación se muestra un bosquejo de los planos de la distribución de las áreas que llevará a cabo el proyecto TAC.

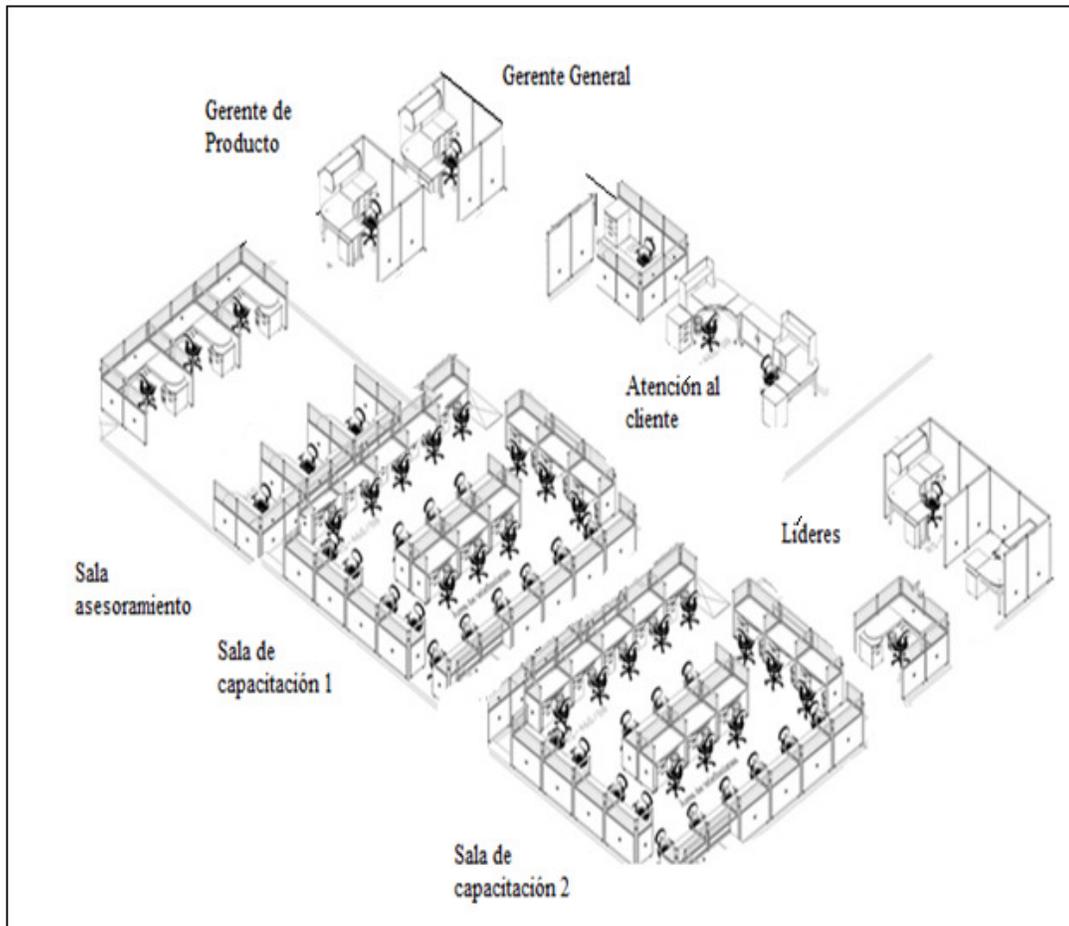


Gráfico 3.15

Fuente: Elaborado por Diana Arias L.

3.6.1 Costos del Diseño del Proyecto

A continuación se detallarán los costos de la infraestructura que el proyecto TAC requiere para la puesta.

COSTOS DE LA INFRAESTRUCTURA DEL PROYECTO TAC				
VALORES EN DOLARES				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Inmobiliario de estaciones de capacitación	U	30	18,00	540,00
Equipos para la estación de capacitación	U	30	750,00	22.500,00
Paneles o Divisiones	U	6	100,00	600,00
Instalaciones Eléctricas, Datos, Voz	Global	180	35,00	6.300,00
Switch		1	200,00	200,00
Servidor		1	1.200,00	1.200,00
Computadoras para estaciones de trabajo	Global	8	800,00	6.400,00
Mano de Obra del Centro de Computo		4	50,00	200,00
Impresoras		3		1.500,00
Muebles de las Estaciones de Trabajo		8	230,00	1.840,00
Material Varios	Global	1	2.000,00	2.000,00
Oficina	U	1	85.000,00	85.000,00
Total				128.280,00

* La oficina es patrimonio del propietario del proyecto

Tabla 3.3
Elaborado por: Diana Arias L.

3.6.2 Cronograma De Implementación Del Proyecto

El detalle de la implementación del proyecto, se muestra en base a un avance semanal en el siguiente diagrama:

En la planificación de Proyecto del Modelo de Gestión TAC, consta de dos fases:

- Proceso de Diseño del Proyecto TAC
- Proceso de Implementación del Proyecto TAC
- Pruebas del Proyecto TAC

La fase de procesos de diseño: consiste básicamente en la creación de los planos y diseños de los tres ejes tanto de Capacitación, Asistencia y Crédito, sobre los cuales se ofrecerá el servicio del proyecto.

La segunda fase de implementación básicamente consiste en la adecuación de las instalaciones del Proyecto TAC, para cada una de las áreas.

Y finalmente se pasa a la etapa de pruebas de las áreas, tanto para las de soporte como para las del negocio a fin de corregir cualquier impresión y estar listos próximos para poder ofrecer un servicio altamente competitivo.

3.7. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Misión

TAC tiene como misión ofrecer un servicio integral a las PYMES de la provincia de Pichincha, a través del soporte sobre los tres ejes.

Visión

Consolidarse al 2012 como una empresa líder en servicios para PYMES, en Pichincha, con indicadores de gestión que garanticen el servicio, utilizando el modelo de Gestión TAC.

3.7.1 Organización Estructural de La Empresa

Para iniciar con TAC estará organizada bajo una estructura bastante plana la cual se irá ajustando conforme a los requerimientos y crecimientos a lo largo del tiempo.

El proyecto está constituida por:

- Gerente General
- Gerente de Proyecto
- Contador General
- Líder de los Ejes
- Especialista de los ejes

A continuación se presentara el prototipo del Organigrama que se implantará en TAC:

ORGANIGRAMA DE TAC

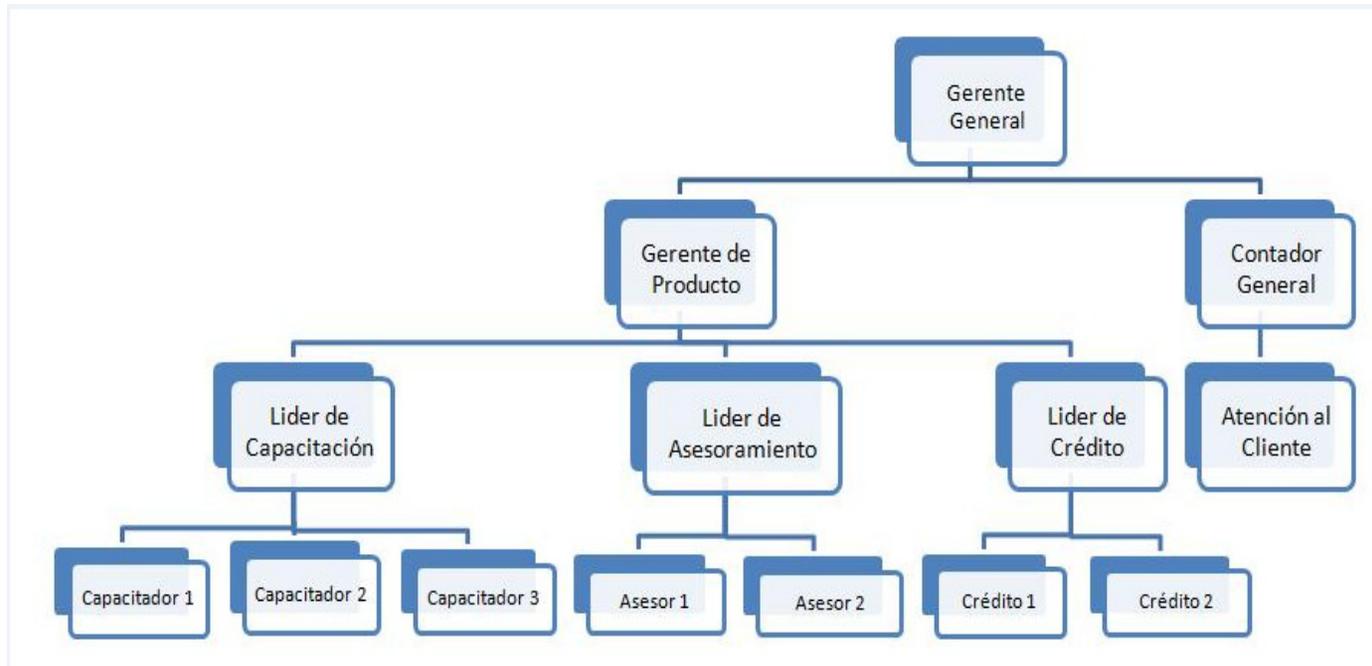


Grafico 3.17
Elaborado por Diana Arias L.

3.7.2. Organización Funcional de La Empresa

3.7.2.1. Distribución de Funciones

Gerente General

- Representar legalmente a la empresa
- Formular cumplir y hacer cumplir las políticas y directrices que normarán el funcionamiento de “TAC”
- Controlar el cumplimiento de los reglamentos y valores corporativos.
- Garantizar el adecuado manejo de los recursos de la empresa
- Asegurar márgenes aceptables de rentabilidad mediante una operación eficiente, eficaz y ética.
- Seleccionar, capacitar y controlar al personal, determinar su permanencia en el cargo y fijar su remuneración.
- Establecer las alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones que respalden la gestión.

Competencias Gerente General

- Idioma: Inglés.
- Estudios superiores: Universitarios y/o Posgrados.
- Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
- Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
- Experiencia: que tenga 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Gerente Producto

- Formular cumplir y hacer cumplir las políticas y directrices que normarán el funcionamiento de “TAC”
- Controlar el cumplimiento de los reglamentos y valores corporativos.
- Garantizar el adecuado manejo de los recursos de la empresa
- Asegurar márgenes aceptables de rentabilidad mediante una operación eficiente, eficaz y ética.
- Seleccionar, capacitar y controlar al personal que este bajo su cargo
- Establecer las alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones que respalden la gestión.

Competencias Gerente Producto

- Idioma: Inglés.
- Estudios superiores: Universitarios.
- Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
- Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
- Experiencia: que tenga 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

- **Contador General**

- Formular cumplir y hacer cumplir las políticas y directrices que normarán el funcionamiento de “TAC”
- Controlar el cumplimiento de los reglamentos y valores corporativos.
- Garantizar el adecuado manejo de los recursos de la empresa
- Controlar el riesgo y los márgenes aceptables de rentabilidad mediante una operación eficiente, eficaz y ética.
- Elaborar los estados financieros de la empresa, elaboración de presupuestos, manejo del crédito bancario, obligaciones tributarias.

Competencias del Contador General

- Experiencia: que tenga 3 años de experiencia progresiva en el área de contabilidad.
- Conocimiento Tributario
- Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.
- Analítico

- **Líder de Producto**

- Formular cumplir y hacer cumplir las políticas y directrices que normarán el funcionamiento de “TAC”
- Controlar el cumplimiento de los reglamentos y valores corporativos.
- Generar los diferentes modelos de los ejes que atiendan los requerimientos de los clientes.
- Gestionar los indicadores de satisfacción de calidad de los servicios brindados.
- Controla y medir la gestión del personal bajo su cargo.

Competencias del Líder del Producto

- Alta capacidad de análisis (Pensamiento Analítico y Conceptual)
- Sólidos Estándares de calidad de servicio y orientación al cliente.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Poseer habilidades para el liderazgo y manejo de equipos de alto desempeño.
- Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas.
- Creativo, Negociador, Motivador, Persuasivo, Competitivo, Dinámico y Proactivo.

- **Especialistas**

- Formular cumplir y hacer cumplir las políticas y directrices que normarán el funcionamiento de “TAC”
- Controlar el cumplimiento de los reglamentos y valores corporativos.
- Gestionar todas las inquietudes que tengan los clientes de las PYMES.
- Gestionar que los servicios brindados manejen indicadores de satisfacción de calidad aceptables.

Competencias del Especialista

- Alta capacidad de análisis (Pensamiento Analítico y Conceptual)
- Sólidos Estándares de calidad de servicio y orientación al cliente.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Poseer habilidades para el liderazgo y manejo de equipos de alto desempeño.
- Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas.
- Creativo, Negociador, Motivador, Persuasivo, Competitivo, Dinámico y Proactivo.

3.8. MARCO JURÍDICO

3.8.1.- Constitución

Dada la naturaleza del proyecto la compañía que se formará constituirá una compañía de responsabilidad limitada.

Compañías de Responsabilidad Limitada

Requisitos:

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961.

El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

El objeto social:

Informe previo:

Del Consejo Nacional de Tránsito -- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres, es indispensable que se obtenga el informe favorable previo del Consejo Nacional de Tránsito. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

3.8.2. Requisitos Inscripción en el registro mercantil

Requisitos para la inscripción en el Registro Mercantil de: Constitución de Compañías, Aumentos de capital, Reformas de estatutos, Fusiones, Escisiones, Reactivaciones, Cambios de domicilio, Disoluciones y Liquidaciones, permisos para operar en el Ecuador o Domiciliación:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.

3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social (Debe constar el aumento de capital si trata de aquello. Si se trata de disolución o liquidación se debe presentar el certificado de desafiliación respectivo).

4. Publicación del extracto (periódico).

5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.

6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).

7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).

8. Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos societarios).

NOTA: Deben constar las inscripciones anteriores en los Registros donde la Resolución así lo ordene en los casos previstos por la Ley. En caso de disoluciones y Liquidaciones por Resolución, omitir el punto (1).

El reglamento interno de la Empresa “TAC” deberá ser sometido a aprobación por parte del Ministerio de Trabajo el cual considerará objetivos, metas, criterios de manejo de personal, obligaciones y derechos.

El funcionamiento de la empresa requerirá los siguientes permisos:

- Autorización del Municipio – Patente Municipal
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Municipio de la ciudad de Quito
- Certificado de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos
- Permiso Sanitario de funcionamiento
- Autorización del SRI – RUC

TRAMITE	COSTO	TIEMPO
Patente Municipal	\$500	20 días
Permiso de funcionamiento	\$200	15 días
Certificado de Cuerpo de Bomberos	\$350	15 días
Autorización del SRI - RUC	0	15 días
TOTAL	\$1050	55 días

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO

Objetivo General

Establecer el monto de recursos económicos necesarios para ejecutar el proyecto, el costo total de la operación, los diferentes gastos operacionales y los indicadores financieros que servirán como punto de partida para determinar la viabilidad y ejecución del proyecto.

Objetivos Específicos

- Sistematizar la información monetaria que fue proporcionada en los estudios previos, a fin de poder elaborar cuadros analíticos que sean el soporte necesario para poder realizar la evaluación financiera del Proyecto.
- Establecer el capital de trabajo o de operación con el que hay que contar para iniciar el proyecto.
- Determinar el monto de la inversión inicial
- Identificar el flujo de efectivo del Proyecto
- Determinar el apalancamiento, el tiempo, la tasa y las cuotas del financiamiento necesario para completar el capital requerido para este Proyecto.
- Definir los gastos administrativos, de operación, de ventas y de financiamiento.
- Exponer un Balance de Situación Inicial al año 1 de operación del Proyecto.
- Exponer un Estado de Pérdidas y Ganancias al año 1 de operación del Proyecto.

4.1 Inversiones del Proyecto

El estudio económico – financiero es la etapa donde se analiza la viabilidad del proyecto en términos financieros.

Las inversiones que se van a efectuar en el proyecto son:

1. Inversiones Fijas
2. Inversiones Diferidas o Intangibles
3. Capital de Trabajo

Estas inversiones son necesarias para iniciar las operaciones de la empresa.

4.1.2 Inversiones Diferidas o Intangibles

Inversiones Amortizables	
Descripción	Valor
Gastos de Constitución	1.100,00
Gastos de Instalación	2.000,00
Capacitación Personal y Promoción	3.000,00
Imprevistos	500,00
Total de Activos Diferidos	6.600,00

Tabla 4.1
Elaborado por Diana Arias L.

4.1.3 Capital de Trabajo

Partiendo de que se requiere de un capital para empezar a trabajar o a funcionar la empresa es necesario considerar ciertos gastos antes de recibir ingresos, por lo que es necesario considerar una cantidad de efectivo para cubrir las obligaciones diarias de la empresa en el periodo cero.

CAPITAL DE TRABAJO PRE OPERATIVO			
Capital de trabajo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Suministros de Aseo (al mes)	1,00	50,00	50,00
Resmas de papel	10,00	3,30	33,00
Esferos (al mes)	200,00	0,40	80,00
Lápiz (al mes)	200,00	0,25	50,00
Marcadores (al mes)	5,00	1,12	5,60
Suministros de oficina (al mes)	1,00	50,00	50,00
Servicios Básicos	1,00	210,00	210,00
Sueldo básicos (todo el personal)	1,00	4.190,00	4.190,00
Movilización	1,00	30,00	30,00
Publicidad (mensual)	1,00	790,00	790,00
Total de Capital de Trabajo			5.488,60

Tabla 4.2
Elaborado por Diana Arias L.

4.1.4 Cronograma de Inversiones del Proyecto



Grafico 4.1
Elaborado por Diana Arias L.

4.2 FINANCIAMIENTO

Como se aprecia en el tabla # 4.7 el total de la inversión inicial es de \$57.000,00 de este valor se debe restar el correspondiente al valor capital inicial que se dispone para invertir en el proyecto, por lo que la diferencia deberá ser financiado, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Financiamiento del Proyecto TAC				
Valor Inversión Total	Capital Propio (USD)	Porcentaje de capital disponible	Diferencia a Financiar (USD)	Porcentaje de Financiamiento
57.000,00	25.211	44%	31.789	56%

Tabla 4.3
Elaborado por Diana Arias L.

La tabla de amortización referente al cálculo de intereses, la cuota de pago, el tiempo, la tasa, correspondiente al crédito por el valor a financiar se presenta en el punto 4.5 donde se detallan los gastos financieros del proyecto.

4.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PROYECTO

En un proyecto se incurren en los siguientes tipos de gastos: Gastos Administrativos, Gastos Financieros, Gastos de Venta y Gastos Operacionales, los mismos que se detallan a continuación:

4.4. GASTOS OPERATIVOS

4.4.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS

SERVICIOS BASICOS DEL PROYECTO TAC		
Servicios Básicos	Mensual	Anual
Energía	80,00	960,00
Agua	40,00	480,00
Teléfono	40,00	480,00
Internet	50,00	600,00
Total de servicios Básicos	210,00	2.520,00

Tabla 4.4
Elaborado por Diana Arias L.

4.4.2. SALARIOS DEL PERSONAL

SALARIOS DEL PROYECTO TAC											
No.	Cargo	Sueldo	Aporte Individual 9.35%	Total Ingresos Mensuales	Total Ingresos Anuales	Decimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal 12.15%	Total Gastos Anuales
1	Gerente General	1.100,00	102,85	997,15	11.965,80	997,15	240,00	498,58	997,15	133,65	14.832,33
2	Gerente de Producto	750,00	70,13	679,88	8.158,50	679,88	240,00	339,94	679,88	91,13	10.189,31
3	Contador General	600,00	56,10	543,90	6.526,80	543,90	240,00	271,95	543,90	72,90	8.199,45
4	Líder de Capacitación	400,00	37,40	362,60	4.351,20	362,60	240,00	181,30	362,60	48,60	5.546,30
5	Líder de Asesoramiento	400,00	37,40	362,60	4.351,20	362,60	240,00	181,30	362,60	48,60	5.546,30
6	Líder de Crédito	400,00	37,40	362,60	4.351,20	362,60	240,00	181,30	362,60	48,60	5.546,30
7	Atención al Cliente	300,00	28,05	271,95	3.263,40	271,95	240,00	135,98	271,95	36,45	4.219,73
8	Mensajero	240,00	22,44	217,56	2.610,72	217,56	240,00	108,78	217,56	29,16	3.423,78
	Total	4.190,00	391,77	3.798,24	45.578,82	3.798,24	1.920,00	1.899,12	3.798,24	509,09	57.503,49

Tabla 4.5
Elaborado por Diana Arias L.

4.3.1. Depreciaciones

GASTOS DE DEPRECIACIONES					
DEPRECIACIONES	VALOR	PORCENTAJE	AÑOS	MENSUAL	ANUAL
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	2.380,00	10%	10	19,83	238,00
DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTACION	31.800,00	33%	3	874,50	10.494,00
DEPRECIACION DE EDIFICIOS	85.000,00	20%	5	1.416,67	17.000,00
TOTAL	119.180,00			2.311,00	27.732,00

Tabla 4.6
Elaborado por Diana Arias L.

4.3.4. Presupuesto de Ingresos del Proyecto

INGRESOS DEL MODELO DE GESTION TAC							
Ejes de TAC	Nº Cursos	Personas / Curso	Total Personas	Precio	USD/MES	Nº MESES	USD/AÑO
Capacitación Grupo A	2	15	30	135,00	4.050,00	12	48.600,00
Capacitación Grupo B	3	15	45	135,00	6.075,00	12	72.900,00
Total de Ingresos Capacitación							121.500,00
Asesoría			75	125,00	9.375,00	12	112.500,00
Total de Ingresos Asesoría							112.500,00
Evaluación del Crédito			37,5	80,00	3.000,00	12	36.000,00
Total de Ingresos Crédito							36.000,00

Tabla 4.7
Elaborado por Diana Arias L.

Para el funcionamiento de la compañía basada en el Modelo de Gestión TAC, los ingresos se han considerado en base algunos factores que en función del estudio de mercado realizado en el capítulo II, así por ejemplo el número de horas que los clientes están interesados en destinar para el primer eje de Capacitación, teniendo como resultado que el grupo A es de 24 horas, mientras que el segundo grupo es de 16 horas, además de un promedio considerable por aula que abarcará mínimo 10 y un máximo de 15 persona.

Es así que para el eje de capacitación se pueden llevar a cabo para el primer grupo A un total de 30 personas y para el grupo B un total de 45 personas que por el precio de \$135 por los 12 meses se tendrá un total de ingresos anuales de \$121500.

Para el eje de Asesoría es un total de 75 personas(grupo A, grupo B), con un precio de \$125 por 12 meses se tendrá un total de ingresos de 112.500. Y finalmente el Eje de evaluación del Crédito, con un total de 38 personas es la representación por Pyme del total de participantes en los anteriores módulos, por cuanto la evaluación del crédito es para la Pyme, se obtiene 75 Pymes por \$80 y por 12 meses da como ingreso de \$36.000 al año.

COMPAÑÍA ASISTENCIA BASADA EN EL MODELO DE GESTION TAC (TRAINIG, ASISTANCE, CREDIT) PARA PYMES		
DATOS FINANCIEROS		
CONCEPTO	VALOR	VARIACION
INVERSION TOTAL (\$) :	57.000,00	NA
TERENO	-	NA
EDIFICIOS Y OBRAS CIVILES	85.000,00	NA
INSTALACIONES	7.100,00	NA
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	31.800,00	NA
VEHICULOS	13.500,00	NA
MUEBLES Y ENSERES	2.380,00	NA
ACTIVOS DIFERIDOS	6.600,00	NA
CAPITAL DE TRABAJO	6.000,00	NA
CAPITAL SOCIAL (EN \$)	25.211,00	NA
DEUDA A LARGO PLAZO (EN \$)	31.789,00	NA
COSTO DE LA DEUDA (Kd)	15,00%	0,00%
PLAZO DE LA DEUDA (AÑOS)	4,00	NA
COSTO DEL CAPITAL SOCIAL CON RIESGO (Ke)	24,00%	0,00%
VIDA UTIL DE LAS MAQUINARIAS (AÑOS)	3,00	NA
VIDA UTIL DEL PROYECTO (AÑOS)	4,00	NA
INVERSIONES DE REPOSICION (% DE MAQ. Y EQUIPOS)	15,00%	0,00%
INVERSIONES DE REPOSICION (EN \$)	4.770,00	NA
VARIACION DEL CAP. DE TRABAJO (% DEL VALOR INICIAL)	5,00%	0,00%
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO (EN \$)	300,00	NA
VALOR RESIDUAL DE ACT. FIJOS (% DEL VALOR ORIGINAL)	30,00%	0,00%
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS (EN \$)	41.934,00	NA
VALOR RESIDUAL DEL CAP. DE TRABAJO (% VALOR FINAL)	15,00%	NA
VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO (EN \$)	6.900,00	NA
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN EN PRIMER AÑO (Ejes)	2.022,32	-10,12%
TASA ANUAL DE CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	5,00%	0,00%
PRECIO DE VENTA UNITARIO EN EL PRIMER AÑO	113,33	0,00%
TASA ANUAL DE CRECIMIENTO DEL PRECIO DE VENTA	5,00%	0,00%
COSTO VARIABLE UNITARIO EN PRIMER AÑO DE PROD.	-	0,00%
TASA ANUAL CRECIMIENTO DEL COSTO VAR. UNITARIO	0,00%	0,00%
TASA DE PARTICIPACION LABORAL	15,00%	0,00%
TASA DE IMPUESTO A LA RENTA	25,00%	0,00%
TASA EQUIVALENTE DE P.L. E IMP. A LA RENTA (t)	36,25%	NA

Tabla 4.8
Elaborado por Diana Arias L.

TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA (EN \$)					
AÑOS	CAPITAL AL INICIO	PAGO DE INTERES	PAGO DE CAPITAL	DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO
1	31.789,00	4.768,35	7.947,25	12.715,60	23.841,75
2	23.841,75	3.576,26	7.947,25	11.523,51	15.894,50
3	15.894,50	2.384,18	7.947,25	10.331,43	7.947,25
4	7.947,25	1.192,09	7.947,25	9.139,34	-
TOTALES		11.920,88	31.789,00	43.709,88	

Tabla 4.9
Elaborado por Diana Arias L.

COSTOS FIJOS OPERATIVOS (NO INCLUYE INTERESES (EN \$))					VARIACION
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	%
DE FABRICACION	-	-	-	-	0,00%
DEPRECIACIONES	27.732,0	27.732,0	27.732,0	27.732,0	NA
DE VENTAS	17.518,6	18.394,5	19.314,2	20.279,9	0,00%
DE ADMINISTRACION	43.800,0	45.990,0	48.289,5	50.704,0	0,00%
TOTAL	89.050,6	92.116,5	95.335,7	98.715,9	NA

Tabla 4.10
Elaborado por Diana Arias L.

**COMPAÑÍA DE ASISTENCIA BASADA EN EL MODELO DE GESTION TAC
(TRAINIG, ASISTANCE, CREDIT) PARA PYMES
EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO**

**PROYECCION DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
VALORES EN \$**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS NETAS	229.196,54	252.689,18	278.589,83	307.145,28
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	2.022,32	2.123,44	2.229,61	2.341,09
PRECIO DE VENTA UNITARIO	113,33	119,00	124,95	131,20
COSTO VARIABLE TOTAL	-	-	-	-
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	2.022,32	2.123,44	2.229,61	2.341,09
COSTO VARIABLE UNITARIO	-	-	-	-
COSTO FIJO OPERATIVO	116.782,56	119.848,49	123.067,71	126.447,90
DEPRECIACIONES	27.732,00	27.732,00	27.732,00	27.732,00
UTILIDAD OPERATIVA	84.681,98	105.108,70	127.790,11	152.965,38
INTERESES	4.768,35	3.576,26	2.384,18	1.192,09
UTILIDAD ANTES DE PART. LABORAL	79.913,63	101.532,43	125.405,94	151.773,30
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	11.987,04	15.229,87	18.810,89	22.765,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	67.926,58	86.302,57	106.595,05	129.007,30
25 % DE IMPUESTO A LA RENTA	16.981,65	21.575,64	26.648,76	32.251,83
UTILIDAD NETA	50.944,94	64.726,93	79.946,29	96.755,48

Tabla 4.11
Elaborado por Diana Arias L.

De acuerdo a la proyección del año 1 se puede observar que se tiene previsto obtener una utilidad operativa del 37% ya que el costo operativo asciende a un 51% dando un margen que permite cubrir los gastos operativos y de alguna manera mantener un colchón en la cual cubra los imprevistos que se pueda presentar.

Así mismo cubriendo los gastos financieros son de un 2% dando una utilidad antes de participación laboral un porcentaje del 35% menos la participación laboral del 5% queda una utilidad antes de impuestos del 30 % y restado el 7% de impuesto a la renta queda una utilidad del 22%, porcentaje que es muy alentador para el proyecto.

Finalmente las proyecciones de los subsiguientes años (2- 3 y 4) son muy alegadoras y si se llegan a cumplir lo proyectado con la realidad será que se nuestra la planificación fue bien afinado y esto se puede observar con los indicadores trimestrales para su respectivo cumplimiento o caso contrario para toma de decisiones permitan corregir a tiempo.

**CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA: PUNTO DE VISTA GLOBAL
EN \$**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UTILIDAD OPERATIVA	84.681,98	105.108,70	127.790,11	152.965,38
DEPRECIACIONES	27.732,00	27.732,00	27.732,00	27.732,00
PARTICIPACION LABORAL	11.987,04	15.229,87	18.810,89	22.765,99
IMPUESTO A LA RENTA	16.981,65	21.575,64	26.648,76	32.251,83
INVERSIONES DE REPOSICION	-	4.770,00	4.770,00	4.770,00
VARIACION DEL CAP. DE TRABAJO	300,00	300,00	300,00	-
VALOR RESIDUAL DE LOS A. FIJOS				41.934,00
VALOR RESIDUAL DEL CAP. DE TRABAJO				6.900,00
FLUJOS NETOS DE CAJA NOMINALES	83.145,29	90.965,19	104.992,46	169.743,56

Tabla 4.12
Elaborado por Diana Arias L.

CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA: PUNTO DE VISTA DEL ACCIONISTA EN \$

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UTILIDAD OPERATIVA	84.681,98	105.108,70	127.790,11	152.965,38
DEPRECIACIONES	27.732,00	27.732,00	27.732,00	27.732,00
PARTICIPACION LABORAL	11.987,04	15.229,87	18.810,89	22.765,99
IMPUESTO A LA RENTA	16.981,65	21.575,64	26.648,76	32.251,83
INVERSIONES DE REPOSICION	-	4.770,00	4.770,00	4.770,00
VARIACION DEL CAP. DE TRABAJO	300,00	300,00	300,00	-
VALOR RESIDUAL DE LOS A. FIJOS	-	-	-	41.934,00
VALOR RESIDUAL DEL CAP. DE TRABAJO	-	-	-	6.900,00
PAGOS DE CAPITAL	7.947,25	7.947,25	7.947,25	7.947,25
GASTOS FINANCIEROS	4.768,35	3.576,26	2.384,18	1.192,09
FLUJOS NETOS DE CAJA NOMINALES	70.429,69	79.441,68	94.661,04	160.604,23

Tabla 4.13
Elaborado por Diana Arias L.

CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA: PROYECTO SIN DEUDA EN \$

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UTILIDAD OPERATIVA	84.681,98	105.108,70	127.790,11	152.965,38
DEPRECIACIONES	27.732,00	27.732,00	27.732,00	27.732,00
PARTICIPACION LABORAL	12.702,30	15.766,30	19.168,52	22.944,81
IMPUESTO A LA RENTA	17.994,92	22.335,60	27.155,40	32.505,14
INVERSIONES DE REPOSICION	-	4.770,00	4.770,00	4.770,00
VARIACION DEL CAP. DE TRABAJO	300,00	300,00	300,00	
VALOR RESIDUAL DE LOS A. FIJOS	-	-	-	41.934,00
VALOR RESIDUAL DEL CAP. DE TRABAJO	-	-	-	6.900,00
FLUJOS NETOS DE CAJA NOMINALES	81.416,76	89.668,79	104.128,20	169.311,43

Tabla 4.14
Elaborado por Diana Arias L.

CAPITULO V

5. EVALUACIÓN FINANCIERA Y AMBIENTAL DEL PROYECTO

En este capítulo se realizará dos tipos de evaluaciones la financiera y la del impacto ambiental, esto con la finalidad de analizar la rentabilidad financiera que generará el proyecto en estudio y por otro lado identificar si en la ejecución del mismo se produce o no contaminación al Medio Ambiente.

Objetivos

- Determinar la rentabilidad financiera del Proyecto.
- Establecer los criterios de decisión que permitan formar un juicio de valor en cuanto a la factibilidad del proyecto.
- Calcular en Valor Actual Neto del proyecto.
- Establecer la Tasa Interna de Retorno del proyecto
- Calcular la Relación Beneficio – Costo que presentará el proyecto.
- Determinar el Período de Recuperación del Capital.
- Determinar cuáles son las variables ambientales potencialmente nocivas y establecer un esquema de protección para el entorno.

5.1. Evaluaciones Financieras: VAN, TIR, RCB, PRK

5.1.1. VAN (Valor Actual Neto) : Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada.²³

Donde la formula es:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad. Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

²³ <http://www.abanfin.com/modules.php>

A continuación se muestra la interpretación de los resultados que el VAN pueda obtener:

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Tabla 5.1

Fuente y Diseño: Wikipedia

TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento en el mercado según lo publicado por el Banco Central del Ecuador es una tasa del 15%, se ha también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable o TREMA, tasa de rendimiento mínimo aceptable. La inflación se puede eliminar de la evaluación económica si se dan resultados numéricos similares, por tanto, lo que realmente importa es la determinación del premio (o prima) de riesgo.

Cuando la inversión se efectúa en una empresa privada, la determinación se simplifica, pues la TMAR para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa. El valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles. No hay que olvidar que la prima de riesgo es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión por encima de la inflación, es decir, la prima de riesgo indica el crecimiento real del patrimonio de la empresa.

La fórmula aplicada fue:²⁴

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

En donde:

i = premio al riesgo

f = inflación

El 15% será la TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO GLOBAL, la misma que pretenderá recuperar la inversión y en nivel de rendimiento a este capital de cada uno de los accionistas y financistas.

²⁴ Evaluación de Proyectos- Quinta Edición- Gabriel Baca Urbina- McGraw-Hill-México- Febrero 2006.
Pág.184-185

La inversión en el proyecto TAC, preveé generar un valor presente neto de \$224.173,93, si los inversionistas no tienen otras oportunidades mejores de inversión, este valor indica que se debe realizar la inversión, ya que al ser positivo y mayor que cero quiere decir que los beneficios serán mayores que los costos que incurrirá.

5.1.2. TIR (Tasa Interna de Retorno): “Es la Tasa que iguala el valor actual de los flujos de inversiones (positivos) y desinversiones (negativos) de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversor al mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa. ”²⁵

$$\sum_{i=1}^N VPI_i = \sum_{i=1}^N VPC_i$$

Para el cálculo de esta variable, se utilizó la fórmula establecida en la función TIR del programa Excel.

²⁵ <http://www.sapiens.com/castellano/glosario>

Cuando la TIR es mayor a la tasa de descuento, el proyecto es factible, en este caso el TIR es del 45,81%, y la tasa de descuento referida del 15%, lo cual permite determinar que el proyecto es viable. Esto significa que el rendimiento del Proyecto TAC es mayor que el mínimo fijado como aceptable, es decir el proyecto es económicamente rentable.

5.1.3 R b/c (Relación Beneficio/Costo) Es la relación que compara a base de razones, el valor actual neto de las entradas de efectivo futuras con el valor actual del desembolso original.

$$R \frac{b}{c} = \frac{\sum_{i=0} \frac{ENE}{(1+i)^n}}{I_0}$$

- I = Inversión
- FPE= Flujo Positivo de Efectivo
- FNE= Flujo Negativo de Efectivo
- VS= Valor de salvamento o valor residual o valor desecho
- i o TMAR= Tasa de descuento o actualización (se lo calcula mediante $TMAR = in + f + (in * f)$)
- n = Tiempo de vida útil del proyecto

A continuación se detallara una interpretación de la relación Costo / Beneficio:

SI $b/c > 1$ el proyecto es aconsejable

SI $b/c = 1$ el proyecto es indiferente

SI $b/c < 1$ el proyecto es aconsejable

Para simplicidad en los cálculos, en la tabla a continuación se define el factor

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

que hace parte de la fórmula del VA. Aplicando los datos del proyecto se tiene:

COMPAÑÍA DE ASISTENCIA BASADA EN EL MODELO DE GESTION TAC (TRAINIG, ASISTANCE, CREDIT) PARA PYMES EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO				
EVALUACIÓN GLOBAL: CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL				
CONCEPTO	VALOR EN \$	%	COSTO NOMINAL %	COSTO POND. %
CAPITAL SOCIAL	25.211,00	44,23%	24,00%	10,62%
DEUDA	31.789,00	55,77%	15,00%	8,37%
COSTO DEL PROYECTO	57.000,00	100,00%	Kp →	18,98%
EVALUACIÓN GLOBAL: CALCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS (EN \$)				
CONCEPTO	AÑOS			
	1	2	3	4
FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	83.145,29	90.965,19	104.992,46	169.743,56
FACTOR DE DESCUENTO (Kp)	0,840473	0,706394	0,593705	0,498993
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	69.881,33	64.257,27	62.334,54	84.700,79
FLUJO DE CAJA DESC. Y ACUMULADO	69.881,33	134.138,61	196.473,14	281.173,93
INDICES DE EVALUACION DEL PROYECTO: PUNTO DE VISTA GLOBAL				
CONCEPTO	VALORES	PROYECTO		
		VIABLE	NO VIABLE	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) EN \$	224.173,93	SI		
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	45,81%	SI		
RELACION BENEFICIO/COSTO (B/C)	4,93	SI		
PERIODO REAL DE RECUPERACION EN AÑOS (PRR)	1,35	SI		
CALCULO DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA DEUDA: PUNTO DE VISTA GLOBAL				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1.- FLUJOS DE CAJA NOMINALES \$	83.145,29	90.965,19	104.992,46	169.743,56
PAGOS DE CAPITAL DE LA DEUDA \$	7.947,25	7.947,25	7.947,25	7.947,25
PAGOS DE INTERESES \$	4.768,35	3.576,26	2.384,18	1.192,09
2.- DIVIDENDO TOTAL \$	12.715,60	11.523,51	10.331,43	9.139,34
INDICE DE COBERTURA DE LA DEUDA (I / 2)	6,54	7,89	10,16	18,57

Tabla 5.2

Fuente: Diana Arias L.

EVALUACIÓN ACCIONISTA: CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL				
CONCEPTO	VALOR EN \$	%	COSTO NOMINAL %	COSTO POND. %
CAPITAL SOCIAL	25.211,00	44,23%	24,00%	10,62%
DEUDA	31.789,00	55,77%	15,00%	8,37%
COSTO DEL PROYECTO	57.000,00	100,00%	Kp →	18,98%
EVALUACIÓN ACCIONISTA: CALCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS (EN \$)				
	AÑOS			
	1	2	3	4
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	70.429,69	79.441,68	94.661,04	160.604,23
TASA DE DESCUENTO (Ke)	0,150000	0,150000	0,150000	0,150000
FACTOR DE DESCUENTO	0,869565	0,756144	0,657516	0,571753
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	61.243,21	60.069,32	62.241,17	91.825,99
FLUJO DE CAJA DESC. Y ACUMULADO	61.243,21	121.312,53	183.553,70	275.379,68
EVALUACION DEL PROYECTO: PUNTO DE VISTA ACCIONISTA				
CONCEPTO	VALOR	PROYECTO		
		VIABLE	NO VIABLE	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) EN \$	250.168,68	SI		
CALCULO DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA DEUDA: PUNTO DE VISTA ACCIONISTA				

LA CAPACIDAD DE PAGO SE COMPROBEA POR EL HECHO DE QUE EL FNC DEL ACCIONISTA ES POSITIVO EN TODOS LOS AÑOS

Tabla 5.3

Fuente: Diana Arias L.

Desde el punto de vista del accionista, el proyecto es viable ya que se puede recuperar al primer año y el factor de descuento va bajando debido a que va recuperando lo invertido lo que se demuestra que el proyecto es viable y tiene un bajo riesgo.

A su vez el flujo de caja va alimentando debido a que existe más movimiento más efectivo y la deuda disminuye.

EVALUACIÓN SIN DEUDA: CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL				
CONCEPTO	VALOR EN \$	%	COSTO NOMINAL %	COSTO POND. %
CAPITAL SOCIAL	25.211,00	44,23%	24,00%	10,62%
DEUDA	31.789,00	55,77%	15,00%	8,37%
COSTO DEL PROYECTO	57.000,00	100,00%	Kp →	18,98%

EVALUACIÓN SIN DEUDA: CALCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS (EN \$)				
CONCEPTO	AÑOS			
	1	2	3	4
FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	81.416,76	89.668,79	104.128,20	169.311,43
TASA DE DESCUENTO (Ke)	0,150000	0,150000	0,150000	0,150000
FACTOR DE DESCUENTO	0,869565	0,756144	0,657516	0,571753
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	70.797,18	67.802,49	68.465,98	96.804,36
FLUJO DE CAJA DESC. Y ACUMULADO	70.797,18	138.599,67	207.065,65	303.870,02

EVALUACION DEL PROYECTO: PROYECTO SIN DEUDA	
CONCEPTO	VALOR
VALOR ACTUAL NETO BASICO O PURO EN \$	246.870,02

VALOR QUE AÑADE LA DEUDA: PUNTO DE VISTA VANA				
	AÑOS			
	1	2	3	4
GASTOS FINANCIEROS	4.768,35	3.576,26	2.384,18	1.192,09
ESCUDO FISCAL	1.728,53	1.296,40	864,26	432,13
TASA DE DESCUENTO (Kd)	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
FACTOR DE VALOR ACTUAL (Kd)	0,869565	0,756144	0,657516	0,571753
VALOR ACTUAL DEL ESCUDO FISCAL	1.503,07	980,26	568,27	247,07
VALOR QUE AÑADE LA DEUDA	3.298,67			
		PROYECTO		
		VIABLE	NO VIABLE	
VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO (VA)	250.168,68	SI		

Tabla 5.4

Fuente: Diana Arias L.

El Flujo de caja descontado y el acumulado va aumentando de acuerdo a la evaluación realizada sin duda ya que no existen cuentas por pagar y su vez con estas deudas y el interés que influiría en el flujo de caja.

Los puntos de vista que no se toman en cuenta en la evaluación sin deuda son los gastos financieros, debido a que se obtuvo un préstamo bancario y por se tendría intereses, lo cual se tomaría en cuenta en este proyecto.

Se toma en cuenta el factor de valor actual debido a que se mide las variaciones del valor actual en el tiempo de vida del proyecto, y como el proyecto no se tiene duda se comienza a reflejar desde el primer año.

Este valor obtenido en la relación beneficio/costo indica que los ingresos son mayores que los egresos en un 56%, es decir que por lo tanto se muestra favorable la implementación del proyecto.

Este resultado proporciona confianza en la ejecución del proyecto ya que se demuestra que no se tendrá problemas para cubrir las obligaciones de la empresa debido a que económicamente se tiene una brecha favorable entre la entrada y salida de dinero.

5.1.4 PRK (Periodo de Recuperación del Capital)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la inversión se la recupera entre el primer año, ya que es un valor positivo (utilidad) de \$ 50.944.94.

$$P \frac{R}{K} = N - 1 + \left[\frac{(F.A)n - 1}{(F)n} \right]$$

Los datos anteriores muestran que el Período de Recuperación del Capital invertido en este proyecto se recuperará en 1 año, 35 días, lo cual se considera un tiempo bastante bueno considerando el monto de la inversión inicial.

5.1.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD:

Precio de Venta:

Al reducir el precio de venta de un mínimo de \$80 dólares, donde el Modelo de Gestión TAC, mantendrá el nivel de calidad del servicio, pero se debería pensar en un método de aumentar las ventas, para así suplir el reducción del precio de venta del servicio.

Ahora se analizará, para el caso en que se aumenta el costos de producción, dando como resultado un precio de venta de 135 dólares en donde el TAC incrementaría en un 27 % en la utilidad neta, tomando en consideración que parte de un mismo número de clientes.

Volumen de Producción:

Al reducir el volumen de producción a un mínimo de 2100 cupos para cubrir el servicio, siendo este el tope, para que el proyecto sea viable y autosustentable, por cuanto un número menor realmente no podría, cumplir ni con los estándares de calidad y financieramente sería positivo en los flujos.

EVALUACIÓN AMBIENTAL

5.2 IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

5.2.1 Introducción

“En términos generales, un estudio de impacto ambiental tiene tres componentes fundamentales: la identificación de impactos ambientales; la evaluación de impactos ambientales y la definición de acciones para eliminar, mitigar o controlar los impactos ambientales significativos.

Existen varias metodologías para la identificación de los impactos ambientales, en términos generales se las puede clasificar en matrices de interacción o de causa-efecto, diagrama de redes y listas de control, debiéndose indicar que los diagramas de redes se consideran como una variante de las matrices de interacción.

Independientemente de la metodología a utilizarse para la realización del EIA, esta debe cumplir tres requisitos básicos:

1. Ser adecuada a los procesos o actividades propias del proyecto.
2. Ser objetiva, los resultados deben replicarse independientemente del punto de vista del evaluador o grupo evaluador.
3. No debe demandar altas inversiones en términos de recursos (financieros, humanos, técnicos y otros.)

Las matrices de causa-efecto tienen una alta aplicabilidad para la identificación y valoración de los impactos ambientales, por lo que será esta metodología la que se utilizará en el presente estudio”²⁶.

Objetivo General

Identificar, a través de una matriz causa-efectos, los principales impactos ambientales del proyecto “Modelo de Gestión TAC”, en las etapas de adecuación y operación, considerando las diferentes acciones o actividades inherentes al mismo y los aspectos ambientales del presente proyecto.

Alcance

La identificación de impactos ambientales se realizará para las principales etapas, del proyecto “Modelo de Gestión TAC”, tanto en la fase de ejecución como en la de operación.

Definiciones

A continuación se citarán algunos conceptos que se utilizarán en la matriz de impacto ambiental:

- **“Medio Ambiente**

El entorno del sitio en que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.

²⁶ Guía Metodológica para la Evaluación del Impacto Ambiental – Vicente Conesa Fdez-Vitora – 3era Edición- Ediciones Mundi Prensa – Madrid España- 2003

- **Aspecto Ambiental**

Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente.

- **Impacto Ambiental**

Cualquier cambio en el medio ambiente, sea adverso o beneficioso, total o parcial, resultante de las actividades, productos o servicios de una organización.

- **Objetivo Ambiental**

Meta ambiental global, cuantificada cuando sea posible, surgida de la política ambiental, que una organización se propone lograr.

- **Política Ambiental**

Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios en relación con su desempeño ambiental global, que provee un marco para la acción y para establecer sus objetivos y metas ambientales.

- **Meta ambiental**

Requerimiento de desempeño detallado, cuantificado cuando sea posible, aplicable a la organización y a partes de ella, que surge de los objetivos ambientales y que es necesario establecer y cumplir para lograr aquellos objetivos.”²⁷

5.2.2. Metodología

“Para la identificación de impactos ambientales se utilizará una matriz de doble entrada denominada de causa-efecto. En las columnas, tanto para la etapa de adecuación como para la de operación, se identificarán las diferentes acciones a implementarse en el proyecto. En las filas se colocarán los factores ambientales identificados en el sitio del proyecto y su entorno y que son susceptibles de ser impactados”.²⁸

²⁷ Normas ISO 14.000: 2004- Sistema de Gestión Ambiental – ISO – Internacional Standardization Organization – Publicado en la Secretaría General de ISO – Ginebra- Suiza.

²⁸ Guía Metodológica para la Evaluación del Impacto Ambiental – Vicente Conesa Fdez-Vitora – 3era Edición- Ediciones Mundi Prensa – Madrid España- 2003

El proceso de inter-relacionar la causa (acción), con el efecto (factores ambientales), permitirá decidir si se producirá o no una interacción que da como resultado un impacto ambiental, cuando esto ocurre, se marcará en la matriz con una línea diagonal en la celda de cruce correspondiente, el resultado de este proceso permite obtener la Matriz de identificación de impactos.

Entre los diferentes impactos ambientales a considerarse tenemos:

- Contaminación del aire.
- Contaminación del agua.
- Contaminación del suelo.
- Afectaciones a la fauna y flora.
- Aspectos socioeconómicos, culturales, laborales

5.3. EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

5.3.1 Introducción

“Se han desarrollado varias metodologías para la evaluación de los impactos ambientales, las cuales como resultado final permiten conocer si un impacto es o no significativo. En el presente estudio se considerarán los siguientes criterios para determinar si un impacto es significativo:

1. Cuando la valoración numérica del impacto de un valor igual o mayor a 2.6.
2. Cuando el evaluador, basado en su experiencia considere que el impacto es significativo.”²⁹

Objetivo

Evaluar los principales impactos ambientales del proyecto “Modelo de Gestión TAC”, en las etapas de adecuación y operación, de acuerdo a la metodología adoptada y registrar los impactos que resulten significativos.

Alcance

La evaluación de impactos ambientales se realizará para todos los impactos identificados en la primera parte de este estudio y que corresponden a las fases de adecuación y operación del proyecto “Modelo de Gestión TAC”.

5.3.4. Definiciones

A continuación se presentara algunas premisas que se tomaran en cuenta en el análisis de impacto ambiental:

- **“Impacto negativo**

Aquel cuyo efecto se traduce en pérdida de valor naturalístico, estético-cultural, de productividad ecológica o en aumento de los perjuicios derivados de la contaminación, de la erosión o colmatación.

²⁹ Manual de Evaluación de Impacto Ambiental - Larry W. Canter – Segunda Edición – McGraw Hill – 1998 – Bogotá – Colombia.

- **Impacto positivo**

Aquel, admitido como tal, tanto por la comunidad técnica y científica como por la población en general, en el contexto de un análisis completo de los costes y beneficios genéricos y de los aspectos externos de la actuación contemplada.

- **Importancia del impacto**

Valoración que nos da una especie de ponderación del impacto. Expresa la importancia del efecto de una acción sobre un factor ambiental.

- **Magnitud del impacto**

Establece criterios de calidad y cantidad de los efectos que una acción genera sobre un factor ambiental.

- **Factores de Importancia**

Bajo el nombre de Factores o Parámetros ambientales, englobamos los diversos componentes del Medio Ambiente entre los cuales se desarrolla la vida en nuestro planeta.

- **Pesos**

Constantes asignadas a cada uno de los Factores de importancia, en base de una jerarquización adoptada.”³⁰

5.5.1 Metodología para la evaluación de impactos ambientales

“En el presente estudio, los parámetros principales que se utilizarán para determinar el valor del impacto son la Magnitud y la Importancia, a través del cálculo de la media geométrica.

³⁰ Guía Metodológica para la Evaluación del Impacto Ambiental – Vicente Conesa Fdez-Vitora – 3era Edición- Ediciones Mundi Prensa – Madrid España- 2003

Matemáticamente se expresa a través de la siguiente fórmula:

$$VI = (I \times M)^{0.5}$$

En donde:

VI = Valor del impacto

I = Importancia

M = Magnitud

Sobre una escala numérica que va de 1 a 5, aplicando la fórmula arriba indicada, los impactos cuyos valores numéricos sean iguales o mayores a 2,6 serán definidos como “Significativos”³¹

a) Determinación de la Importancia del impacto (I)

La escala numérica para valorar la Importancia va de 1 a 5, para lo cual se consideran los factores de importancia y los pesos que se asignan a cada uno de estos factores.

“La Importancia del impacto se determinará de acuerdo con la siguiente fórmula”³²:

$$I = E \times W_{(E)} + D \times W_{(D)} + R \times W_{(R)}$$

Donde: E, D, R = Factores de importancia

E = Valor asignado a Extensión

$W_{(E)}$ = Peso asignado a Extensión

D = Valor asignado a Duración

$W_{(D)}$ = Peso asignado a Duración

³¹ Manual de Evaluación de Impacto Ambiental - Larry W. Canter – Segunda Edición – McGraw Hill – 1998 – Bogotá – Colombia.

³² Manual de Evaluación de Impacto Ambiental - Larry W. Canter – Segunda Edición – McGraw Hill – 1998 – Bogotá – Colombia.

R = Valor asignado a Reversibilidad

$W_{(R)}$ = Peso asignado a Reversibilidad

En la siguiente tabla se indican los Factores de Importancia, a continuación los pesos asignados a cada factor de importancia, y en las siguientes columnas, en una escala que va desde 1 (menor importancia), a 5 (mayor importancia) se indican las escalas de valores de importancia correspondiente a cada factor.”

FACTOR DE IMPORTANCIA DEL IMPACTO AMBIENTAL

FACTOR DE IMPORTANCIA	PESO ASIGNADO (Wi)	VALOR DE IMPORTANCIA				
		1	2	3	4	5
Extensión (E)	0.20	Puntual	Parcial	Local	Generalizado	Regional (crítico)
Duración (D)	0.35	Esporádico (meses)	Temporal (1-2 años)	Periódico (>2 y < 5 años)	Recurrente (Temporal repetitivo)	Permanente
Reversibilidad (R)	0.45	Totalmente reversible	Medianamente reversible	Parcialmente reversible	En mayor parte irreversible	Totalmente Irreversible

Tabla 5.5

Elaborado por Diana Arias L

b) Determinación de la Magnitud del Impacto (M)

“Considerando criterios de incidencia de una acción sobre la calidad ambiental del factor ambiental se establece una escala numérica que va de 1 a 5, correspondiendo a 1 el de menor incidencia o magnitud y 5 al de mayor o máxima incidencia o magnitud sobre el factor ambiental.

La Magnitud del impacto se valora con la siguiente escala:

1= Nivel de contaminación despreciable o mínimo, total grado de control.

2= Nivel mínimo de contaminación y buen grado de control.

3= Es evidente la contaminación tanto en cantidad como en calidad, se mantiene un mediano nivel de control.

4= La contaminación es abundante tanto en cantidad como en calidad y el grado de control es mínimo.

5= La contaminación es abundante tanto en cantidad como en calidad y ausencia de control. ”³³

Una vez determinado el valor de la Magnitud y de la Importancia del Impacto, se aplica la evaluación del impacto.

En Los impactos que resulten negativos y significativos debemos proceder a implementar los controles que el caso lo requiera con la finalidad de eliminar, mitigar o controlar el impacto.

5.6. Matriz de Impactos Ambientales

La Matriz de Impactos Ambientales se muestra en el TABLA 5.5. en la cual para facilidad de identificación del tipo de Impacto, se han utilizado los colores con su correspondiente simbología.

³³ Ibid

Matriz de Impacto Ambiental del Proyecto de Gestión TAC													
Medio Ambiente			Etapa de adecuación					Etapa de Operación					
			Pintura	Instalación de estación de trabajo	Instalación del cableado estructurado	Limpieza Final de las instalaciones	Pruebas de funcionamiento de las estaciones de trabajo	Generación de desechos Sólidos	Tránsito y Medio de Transporte	Comercio	Generación de Empleo	Mantenimiento	Generación de desechos Sólidos
Medio Físico	Aire	Calidad del Aire	(-)	(-)		(-)		(-)	(-)		(-)	(-)	
		Generación de olores	(-)	(-)		(-)		(-)	(-)		(-)	(-)	
		Nivel de ruidos	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)		(-)	(-)	(-)	(-)	
	Agua	Calidad de Agua	(-)	(-)		(-)				(-)		(-)	
		Demanda	(-)	(-)		(-)				(-)	(-)	(-)	
		Efluentes	(-)	(-)		(-)				(-)	(-)	(-)	
Suelo	Calidad												
Medio Social	Factores socioeconómicos	Salud	(-)	(-)		(-)	(-)	(-)	(-)		(-)	(-)	
		Calidad de Vida	(-)	(+)		(+)	(-)	(-)	(-)		(+)	(-)	(-)
		Infraestructura	(+)			(+)					(+)	(+)	
		Mano de Obra	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
		Migración	(+)	(+)		(+)					(+)	(+)	
		Actividad Económica	(+)	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Medio Biótico	Flora		(-)						(-)				
	Fauna		(-)					(-)	(-)			(-)	
Total de impactos positivos			4	4	1	5	2	2	2	3	5	3	2
Total de impactos negativos			10	7	1	7	3	5	7	5	4	8	5

Tabla 5.6
Elaborado por Diana Arias L

Matriz de Impacto Ambiental del Proyecto de Gestión TAC													
Medio Ambiente			Etapa de adecuación						Etapa de Operación				
			Pintura	Instalación de estación de trabajo	Instalación del cableado estructurado	Limpieza Final de las instalaciones	Pruebas de funcionamiento de las estaciones de trabajo	Generación de desechos Sólidos	Transito y Medio de Transporte	Comercio	Generación de Empleo	Mantenimiento	Generación de desechos Sólidos
Medio Físico	Aire	Calidad del Aire	30,7	5,2		29,5		11,5	34			34	34
		Generación de olores	89,8	5,2		29,5		11,5	14,2		34	34	34
		Nivel de ruidos	11,5	29,5	29,5	29,5	11,5		34	34	34	34	
	Agua	Calidad de Agua	5,2	5,2		11,5				34		34	
		Demanda	5,2	5,2		11,5				34	34	34	
		Efluentes	5,2	5,2		11,5				34	34	34	
	Suelo	Calidad											
Medio Social	Factores socioeconómicos	Salud	29,5	5,2		11,5	5,2	5,2	14,2			14,2	34
		Calidad de Vida	29,5	11,5		87,1	5,2	5,2	14,2		34	14,2	34
		Infraestructura	28,6			87,1					7	34	
		Mano de Obra	11,5	11,5	29,5	11,5	5,2	5,2	14,2	14,2	34	34	14,2
		Migración	5,2	5,2		5,2				14,2	14,2		
		Actividad Económica	5,2	11,5		29,5	5,2	5,2	14,2	34	34	34	14,2
Medio Biótico	Flora		5,2					34					
	Fauna		5,2				5,2	14,2					14,2

Tabla 5.7
Elaborado por Diana Arias L

En la tabla 5.6 de la matriz de impacto ambiental se ha cuantificado los impactos tanto en la etapa de adecuación como en la etapa de operación.

Dando como resultado como un alto riesgo en la etapa de adecuación, generación de olores, calidad de vida y la infraestructura, los mismos que se tomarán en cuenta para mitigar el impacto.

En la etapa de operación los aspectos negativos en las fases de aire y agua deberán ser mitigados de igual manera por el impacto que se puede producir en el ambiente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El análisis de las encuestas realizadas ratifican la necesidad de contar con un servicio integrado que brinde una cobertura sobre los tres ejes de Capacitación, Asistencia, Crédito, con lo cual está muy alineado con el planteamiento del modelo de gestión TAC.
- En las encuestas realizadas a las PYMES, demuestran el gran interés en capacitar al personal y así poder estar a la vanguardia, lo que consideran como una inversión que agrega valor a su labor.
- Dentro del estudio la muestra, menciona que las PYMES no contaban con un servicio integrado, ya que al tener los servicios aislados, no produce un resultado eficaz y de igual manera el cliente se encontraba insatisfecho.
- La tendencia de la demanda es de crecimiento, lo que da la confianza necesaria para la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.
- Se escogió el lugar de Centro de Quito para este proyecto porque es considerado un lugar muy céntrico y accesible a todos los servicios básicos y disponibilidad para

los futuros clientes que son propios de la zona, lo que se consideran factores decisivos en este tipo de proyecto.

- Desde el punto de vista Socio-Económico y Cultural el proyecto es totalmente positivo.- La generación de fuentes de empleo directos, indirectos, temporales y permanentes, tenderán a elevar el nivel de vida de la población.
- El proyecto, en general, contribuirá a impulsar la activación económica del sector y en particular el enfoque a las PYMES.
- La Viabilidad del Proyecto está sustentada por una parte en el análisis del Estudio de Mercado, en donde se puede apreciar que existe una demanda insatisfecha del 70% en el sector de PYMES; por lo que el proyecto “Modelo de Gestión TAC” tendrá un aporte significativo.
- El Estudio de Mercado también demuestra que la tendencia de la demanda es de crecimiento lo cual permite tener confianza en que el proyecto no sólo se mantendrá en el mercado sino que también tiene la oportunidad de crecer.
- Los tres componentes de Entrenamiento, Asistencia, Crédito que brinda el Proyecto TAC, también fueron definidos en base a las preferencias de los PYMES, las mismas que se determinaron a través de las encuestas que se aplicaron en el Estudio de Mercado. Se aprecia una demanda con tendencia creciente en estas actividades, lo cual apoya la ejecución de este proyecto.
- El Estudio Técnico permitió determinar la localización más estratégica para este proyecto dentro de las tres alternativas posibles, y lograr optimizar los recursos como el tamaño para lograr una alta funcionalidad, desarrollar los procesos productivos que permitan implementar la operación aprovechando de mejor manera

todos los recursos y puntualizar el personal que se requiere para su funcionamiento así como sus responsabilidades.

- La factibilidad de la implementación del proyecto está fundamentada en la disponibilidad del terreno y capital propio lo que representa un 44% del total de la inversión, es decir que la diferencia a financiar representa un 56%, lo cual se considera bastante aceptable.
- Los Flujos de Caja reflejan que desde el principio del funcionamiento del proyecto se obtiene valores positivos es decir que se ubica sobre el punto de equilibrio, lo que demuestra que el proyecto es rentable. Además por el tipo de servicios y su costo es de gran liquidez, lo cual es bastante bueno ya que permitirá contar con el dinero necesario para la operación del mismo.
- El proyecto desde el punto de vista ambiental es viable.- La mayoría de los impactos son positivos por cuanto el proyecto está enfocado a la prestación de servicios intangibles en donde el impacto ambiental es mínimo y sobre los impactos negativos son susceptibles de eliminarse o mitigarse mediante la implementación de medidas de control.
- En la matriz de impactos ambientales, en general se observa que los impactos negativos tienen un valor inferior en comparación con los correspondientes a los de la fase de operación; esto obedece a varios factores, en particular a que las acciones son puntuales y no tienen implícitos procesos o actividades complejas ni de alto riesgo.
- Las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos.

- Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tiene muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.
- Las PYMES ecuatorianas, por falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de los organismos oficiales, no ha podido expandir sus productos para el mercado internacional.
- Si bien el Gobierno y la CORPEI han efectuado una serie de actividades y proyecto en beneficio de este sector, estos no han sido suficientes ni han logrado los resultados previstos.

6.2 Recomendaciones

- El Gobierno como política de Estado debería incentivar el desarrollo del PYMES como una alternativa de ingreso de divisas al país y generación de empleo.
- El Gobierno debería apoyar a la creación de nuevos programas que apoyen al impulso de las PYMES para hacer de este un país altamente competitivo a todo nivel.
- El importante que se brinde el apoyo al desarrollo de empresas PYMES debido a que a más de los beneficios ya que al formalizar a los empresarios, será además un aporte para el país.
- Los pequeños industriales deberán hacer uso de las alternativas enunciadas en la presente ponencia.
- Los sectores oficiales deberán efectuar una evaluación de sus programas de apoyo a la promoción del comercio de la pequeña industria a efectos de realizar los correctivos necesarios que den efectividad a estos programas.
- Se debe solicitar mayor participación de la asistencia técnica internacional a través de un apoyo directo a las Cámaras de la Pequeña Industria.
- En forma puntual, para este proyecto se sugiere poner énfasis en la promoción no sólo al inicio de la operación, sino tratar de mantenerla y ampliarla en un futuro para lograr despegar, impulsar y consolidar el negocio.

- Después de concluido el Estudio de Factibilidad del Proyecto y analizar la información obtenida en el mismo, se puede recomendar la ejecución del Proyecto ya que los resultados obtenidos son bastante alentadores y con una proyección positiva.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- LAMBIN, J. J. (1997). **Marketing Estratégico**. España: Mc Graw-Hill. 3ra edición.
- KOTLER P. y ARMSTRONG (2001). **Marketing**. México: Pearson Educación. 8va edición.
- BACA URBINA, G. (2006), **Evaluación de Proyectos**. México: Mc Graw-Hill 5ta edición.
- SAPAG N. y SAPAG R. (2000). **Preparación y Evaluación de Proyectos**. Chile: McGraw-Hill. 4ta edición.
- DILLON R., MADDEN T. y FIRTLE N. (1997) **La Investigación de Mercados en un Entorno de Marketing**. Madrid: McGraw-Hill. 3ra edición.
- PORTER M. (1987). **Ventaja Competitiva**. México: Continental 1ra. Edición.
- DESSLER G. (1996) **Administración de Personal**. México: Hispanoamericana. 6ta edición.
- LEVIN R. y RUBIN D. (1996) **Estadística para Administradores**. México: Hispanoamericana. 3ra edición.
- STANTON W., ETZEL M. y WALTER B. (1996) **Fundamentos de Marketing**. México: Interamericana. 6ta edición.
- WESTERFIELD W., ROSS A., y JAFFE F. (1997) **Finanzas Corporativas**. Madrid: McGraw-Hill. 3ra.edición.
- WESTON J.F. y COPELAND T. (1995). **Finanzas en Administración**. México: Interamericana. 9na edición.
- KOONTZ H. y WEIHRICH H. (1994) **Administración una Perspectiva Global**. México: McGraw- Hill. 5ta edición.
- KRITNER R. y KINICKI A. (1996) **Comportamiento de las Organizaciones**. Madrid: Copyright. 3ra edición.

- TAMANES R. y GALLEGO S. **Diccionario de Economía y Finanzas**. Alianza Editorial.
- CONESA FDEZ-VITORA (2003) **Guía Metodología para la Evaluación del Impacto Ambiental**. Madrid: Ediciones Mundi Prensa. 3ra edición.
- ANGULO, F. (1997) *Calidad educativa, calidad docente y gestión*. En FRIGERIO, G.
- (comp.): De aquí y de allá. Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección. Buenos Aires: Kapelusz
- DE LANDSHEERE, G. (1979) *La formación de los enseñantes de mañana*. Madrid:Narcea
- GIL, D. (1994) *El currículo de ciencias en la educación obligatoria ¿Area o disciplina? ¡Ni lo uno ni lo otro!* Infancia y Aprendizaje, 65,7
- NISBET, J. y SCHUCKMITH, J.(1987) *Estrategias de aprendizaje*. Madrid: Santillana
- POZO, J.I. y GOMEZ CRESPO, M. A (1998) *Aprender y enseñar ciencia*. Madrid: Morata
- STENHOUSE, S.(1987) *La investigación como base de la enseñanza*. Barcelona:Alertes

CONSULTAS EN INTERNET

- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas>
 - http://www.superban.gov.ec/practg/p_index
 - <http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com>
 - www.scribd.com
 - www.vivecuador.com/htm12/esp/ministerio.htm
 - www.birdlife.org/worldwide/national/ecuador
 - www.in-quito.com/uio-kito-qito-kyto-qyto/spanish-uio/Pichincha.htm
 - www.Pichincha.gov.ec
 - www.micip.gov.ec
 - <http://www.pequenaindustria.com.ec/>
 - <http://www.secap.gov.ec/>
 - www.cncf.gov.ec
-