

SITUACION y

GESTION DEL

EMPRENDIMIENTO

AUTOR: MSc. Luis Armando Guananga Quishpe

COAUTORES:

MSc. Mario Gonzalo Rodríguez Caiza

Msc. Guido German Albán Pérez



SITUACIÓN Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

MSc. Luis Armando Guananga Quishpe

MSc. Mario Gonzalo Rodríguez Caiza

MSc. Guido German Albán Pérez

Comité lector

Betzabé Maldonado Mera, PhD

Edwin Vinicio Ponce Perugachi PhD

® Reservados todos los derechos, prohibida la reproducción total o parcial

ISBN: 978-9942-30-580-0

IEPI: 052593

Primera Edición (Ecuador): Enero del 2018

Impresión y encuadernación: creative

Quito - Ecuador

PROLOGO

EL Ecuador por varios años ha mantenido una alta tasa activa de emprendimientos (TAE) 33,6% año 2015; 31.8% año 2016 superior al de países de la región como Colombia, Perú y Chile lo cual es bueno para la actual economía ecuatoriana donde también persiste el problema del desempleo, sin embargo la mayoría de estos emprendimientos no han podido desarrollarse como organizaciones fuertes que oferten amplias y sostenidas oportunidades laborales para la población, concentrándose la mayoría de estas en negocios de subsistencia cubriendo apenas un autoempleo.

La situación del emprendimiento analizada inclusive con un estudio realizado por el autor en el año 2016 impulsa a proponer un modelo de desarrollo del emprendimiento bajo las teorías de gestión y administración de negocios.

Gestión del Emprendimiento comprendiéndose como las acciones o diligencias a realizarse para hacer posible una buena empresa, considera que el aporte técnico no solo se debería encaminar a la creación del negocio sino al desarrollo del mismo para convertirse en una organización competitiva con la capacidad suficiente de ofertar empleos e ingresos representativos a la sociedad ecuatoriana.

INTRODUCCIÓN

Emprender va más allá de la iniciación de un negocio, representa la realización de un sueño en pro de beneficios individuales y sociales para lo cual es importante conocer: que, para que y como emprender; interrogantes que la presente obra pretende dar respuestas.

La situación del emprendimiento en Ecuador y Quito donde además se exponga los sectores de mayor actividad empresarial desarrollada en la presente obra pretenden ubicar al emprendedor en el contexto actual, impulsando de esta manera a que el emprendedor pueda definir que emprender.

El análisis realizado a emprendimientos de éxito nacionales donde se destaca los factores internos del emprendimiento permite proponer una razón sostenible del emprendimiento que junto con el perfil del emprendedor expuesto en el segundo capítulo propone desarrollar virtudes del emprendedor que impulsen el éxito en los emprendimientos.

La gestión de emprendimiento expuesto en la presente obra pretende guiar la ejecución del emprendimiento en sus primeras fases de inducción y desarrollo poniéndose de manifiesto los principios de gestión, la forma de planificación y seguimiento que debería implementarse para cumplir con un adecuado emprendimiento.

Si se trata de iniciar un negocio hacia la consolidación de una empresa sostenible y sustentable no se pudo evitar en análisis de mercado y el manejo financiero que desde las bases hasta su aplicación se desarrolla en el capítulo cuatro y cinco. Esperando sea de utilidad a todos los emprendedores que confían en un mejor futuro agradezco el interés y la aplicación de la presente obra.

MSC. Armando Guananga

Contenido

CAPITULO 1	1
SITUACION DEL EMPRENDIMIENTO	1
EI EMPENDIMIENTO Y SU IMPORTANCIA.	1
TIPOS DE EMPRENDIMIENTO	3
CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO.....	5
FACTORES INFLUYENTES EN EL EMPRENDIMIENTO	8
EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR Y QUITO	11
INVESTIGACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL DMQ	16
CAPÍTULO 2	26
PERFIL DEL EMPRENDEDOR Y ETICA EMPRESARIAL	26
PERFIL DEL EMPRENDEDOR	26
LA MOTIVACION EN EL EMPRENDIMIENTO	28
ATRIBUTOS DE CARÁCTER	32
ATRIBUTOS INTELECTUALES Y TÉCNICOS	33
ACTITUDES	35
ETICA EMPRESARIAL	36
ACTUAR BIEN CON LOS COLABORADORES	38
ACTUAR BIEN CON LOS PROVEEDORES.....	39
ACTUAR BIEN CON LOS ACREDITORES.....	39
ACTUAR BIEN CON LA COMPETENCIA.....	40
ACTUAR BIEN CON LOS CLIENTES	41
ACTUAR BIEN CON EL ESTADO	42
CAPITULO 3	43
GESTION DEL EMPRENDIMIENTO	43
PRINCIPIOS DE LA GESTION DEL EMPRENDIMIENTO.....	43
PLANIFICACION EN LA GESTION DEL EMPRENDIMIENTO	47
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	47
VALORES CORPORATIVOS.....	49
VISIÓN	49
MISIÓN.....	50

SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN	54
CAPITULO 4	58
IDEA DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE MERCADO	58
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	58
ANÁLISIS DE MERCADO.....	62
DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	63
ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL	63
META DE MERCADO	65
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	65
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	67
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	68
Estrategia de Producto	68
Estrategias de Precio.....	69
Estrategias de Plaza	70
Estrategias de Promoción	71
CAPITULO 5	73
APLICACIÓN FINANCIERA EN LOS EMPRENDIMIENTOS	73
PRINCIPIOS FINANCIEROS BÁSICOS	74
PRESUPUESTO PERSONAL O FAMILIAR	78
PLANIFICACION FINANCIERA EN EMPRENDIMIENTOS	80
PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	81
PRESUPUESTO DE EGRESOS	83
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.....	86
INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	87
Bibliografía	91

Ilustraciones

Ilustración 1 Ciclo del Negocio según el ciclo del Producto	6
Ilustración 2 Ciclo del Negocio según el GEM	7
Ilustración 3 triángulo invertido del emprendimiento	10
Ilustración 4 Distribución del número de empleados según etapa del negocio	12
Ilustración 5 Evolución de microempresas 2012-2015.....	14
Ilustración 6 Motivación en el emprendimiento	18
Ilustración 7 Nivel de instrucción	19
Ilustración 8 Asistencia a Capacitaciones	20
Ilustración 9 Asistencia a Capacitaciones	21
Ilustración 10 Apreciación de la competencia.....	22
Ilustración 11 Cambio y mejoramiento de procesos.....	23
Ilustración 12 Perspectiva de crecimiento comercial.....	24
Ilustración 13 Pirámide de Maslow	29
Ilustración 14 Gestión y administración del emprendimiento	44
Ilustración 15 Desarrollo organizacional.....	46
Ilustración 16 Desarrollo organizacional.....	48
Ilustración 17 Estructura De Planificación	51
Ilustración 18 Ejemplo de Objetivo, Estrategia, Y Actividades.....	52
Ilustración 19 Indicadores de Gestión.....	54
Ilustración 20 Flujo Monetario Familiar o Personal	75

Tablas

Tabla 1	Número de empresas por tamaño y participación nacional año 2015	13
Tabla 2	Empresas según tamaño y por provincia, año 2015	13
Tabla 3	Empresas Según Tamaño Y Actividad Económica, Año 2015	15
Tabla 4	Microempresas en el Distrito Metropolitano de Quito	16
Tabla 5	Perfil del emprendedor	27
Tabla 6	Ética empresarial	37
Tabla 7	Ejemplo de Cronograma de Actividades	53
Tabla 8	Presupuesto	53
Tabla 9	Indicadores De Gestión Para Seguimiento De Emprendimientos	56
Tabla 10	Idea de Negocio	61
Tabla 11	Ejemplo de Determinación del Mercado Objetivo	63
Tabla 12	Ejemplo de Demanda Potencial	64
Tabla 13	Ejemplo de meta de mercado	65
Tabla 14	Ejemplo de Proyección de la Demanda	66
Tabla 15	Ejemplo de Proyección de la Demanda Escenario Optimista	66
Tabla 16	Ejemplo de Proyección de la Demanda Escenario Pesimista	67
Tabla 17	Análisis de la demanda	68
Tabla 18	Ejemplo de Estrategias de Precio	70
Tabla 19	Presupuesto De Efectivo	78
Tabla 20	Plan de ventas	81
Tabla 21	Presupuesto De Ingresos	82
Tabla 22	Costo De Materiales	83
Tabla 23	Presupuesto De Egresos	84
Tabla 24	Presupuesto de Sueldos y Salarios	85
Tabla 25	Estado de resultados	86
Tabla 26	Ejemplo De Inversión y Financiamiento	87
Tabla 27	Capital de trabajo	88
Tabla 28	Resumen de tabla de amortización	89
Tabla 29	Evaluación financiera	90

CAPITULO 1

SITUACION DEL EMPRENDIMIENTO



Todos los bienes y servicios que hoy disfrutamos es gracias a que en algún momento alguien emprendió.

Luis Armando

EL EMPENDIMIENTO Y SU IMPORTANCIA.

Emprender viene del latín “IN” que representa iniciar, también emprendimiento viene del francés “entrepreneur” que significa pionero, estos términos permiten asociar la idea de emprender con iniciar, crear, innovar.

Sin duda el emprendimiento incluye actividades de creación, innovación e iniciación donde surgen otras preguntas como, qué, para qué y cómo emprender, preguntas que se pretende responder en la presente obra bajo un enfoque socioeconómico y técnico.

Respecto al emprendimiento Tracey y Phillips (2007) citado por Bargsted (2013) señala “soluciones económicamente sustentables para problemas sociales” en donde sin duda se pone de manifiesto el uso de recursos económicos con fines sociales (pág. 123).

Bajo lo mencionado se puede señalar que el fin del emprendimiento es satisfacer las necesidades sociales lo cual se concebiría como la generación de beneficios individuales o colectivos.

Tras un emprendimiento existen necesidades a satisfacer y en la medida en que se cumplan las mismas alcanzara la aceptación y desarrollo del emprendimiento. Sin embargo, es importante considerar que en los nuevos escenarios de alta competitividad e innovación es más complejo cumplir con las necesidades colectivas que den sostenimiento y sustentabilidad a los nuevos emprendimientos de tal manera que se requiere conocer y actuar de forma estratégica.

El principal problema que atiende el emprendimiento en países emergentes llamados también países en vías de desarrollo es el desempleo donde recae la importancia de los emprendimientos ya que gracias a estas iniciativas se puede incrementar la producción y empleo local.

Además de los beneficios sociales y económicos que puede generar el emprendimiento también genera beneficios personales que el emprendimiento puede brindar al conseguir una realización personal y prestigio social.

Sin duda el emprender es importante para la persona, sociedad y economía para lo cual es importante conocer qué tipo de emprendimiento va a realizar, que fases cumple un emprendimiento, en qué sector se va a desenvolver, situación del contexto y factores actuales que influyen en el éxito del emprendimiento

TIPOS DE EMPRENDIMIENTO

Los emprendimientos se pueden clasificar según su finalidad, motivación económica, motivación personal, sector productivo, capacidad económica.

- Según su finalidad
 - Económico (productivo)
 - Social
- Según la motivación económica
 - Por necesidad
 - Por oportunidad
- Según motivación personal
 - Realización Personal
 - Reconocimiento social
- Según el sector productivo
 - Servicios
 - Comercial
 - Industrial
- Según la capacidad económica
 - Subsistencia
 - Acumulación
 - Dinámicos

Según su finalidad se puede clasificar en económico llamado también productivo el cual se desenvolverá mayoritariamente en busca de beneficios económicos es decir mantienen un fin de lucro. Un emprendimiento social busca crear beneficios sociales es decir mantienen un fin de ayuda social, estos no tienen fines de lucro sin embargo es importante mencionar que estas dos no necesariamente deberían ser contrarias totalmente porque se puede esperar réditos económicos a la vez que generando un beneficio social.

Considerando la motivación económica los emprendimientos se pueden clasificar en emprendimientos por necesidad que representarían aquellos donde el emprendedor considera no tiene otra opción de empleo e ingresos sino emprender. Por otro lado, están los emprendimientos por oportunidad donde el individuo considera tener la oportunidad de mejorar su situación económica obteniendo una independencia laboral o incrementando sus ingresos.

Según la motivación personal los emprendimientos pueden clasificarse por realización personal que incluye realizar lo que le gusta llegando a la autorrealización o reconocimiento social.

Fundamentándose en el sector productivo los emprendimientos pueden ser de servicios donde no incluye la venta de bienes, comercial donde incluye la venta de bienes sin generar ninguna transformación o pueden ser emprendimientos Industriales incluyendo la transformación de bienes mediante la transformación de materia prima en producto terminado

Según la capacidad económica los emprendimientos se pueden clasificar en emprendimientos de subsistencia que son aquellos que inician con bajos capitales y mantienen negocios que cubre la supervivencia de los emprendedores. Emprendimientos de acumulación que se caracteriza por iniciar con capitales representativos teniendo como finalidad acumular mayor capital, y los

emprendimientos dinámicos que son aquellos que pretenden incrementar ingresos y empleos de forma sostenida.

CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

La consolidación de un negocio enmarcado dentro de un emprendimiento económico en primer lugar no debe apartarse del sentido social ya que como se había mencionado dependerá de la percepción de beneficio que este represente para una colectividad tendrá aceptación lo cual representará ventas, y desarrollo organizacional.

Errores de los emprendedores en la sociedad ecuatoriana y por ende quiteña son en primer lugar apartarse de la idea mencionada, sumado a las falsas expectativas de obtener rentabilidad con pocos recursos y en poco tiempo además de implementar y gestionar su emprendimiento bajo un sentido individualista.

Influenciadas por el colonialismo y capitalismo nuestras sociedades son consideradas como sociedades individualistas y consumistas, donde interesa el beneficio individual, el consumo y no la inversión por tanto buscamos tener más dinero, cuidarlo o buscando ganar más con menos para incrementar el consumo presente futuro.

Lo mencionado genera que nuestras en nuestras sociedades los emprendimientos se planifiquen a corto plazo desconociendo las fases del negocio obviando el sentido de que con una visión pequeña no se asignan recursos suficientes para llevar al éxito un emprendimiento.

Entender que al igual que una persona o una planta, un negocio negocios tienen su ciclo de vida porque es realizado por personas para personas evitara crear falsas expectativas de resultados.

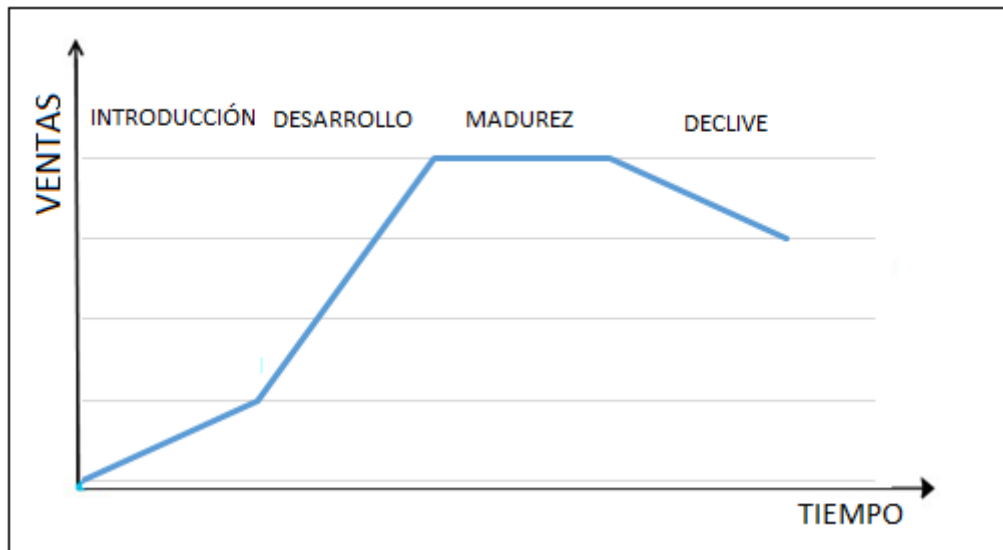


Ilustración 1 Ciclo del Negocio según el ciclo del Producto

Fuente: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

Elaboración: Armando Guananga

Por más dinero que se disponga se tiene que atravesar por la fase de inducción en donde lo importante es ganarse la confianza del cliente, en esta fase inicial no se pueden esperar ventas altas, ni rentabilidad ya que es una fase de inversión, la cual dependerá de lo que se desea lograr y mercado que se quiere ganar.

En la fase de desarrollo se evidencia un incremento en las ventas que obedece a una mayor frecuencia y aumento de clientes es decir que el segmento de mercado al cual estamos dirigidos responde favorablemente a lo ofrecido, en esta segunda fase se pone de manifiesto un sostenimiento del emprendimiento es decir que los ingresos permiten cubrir los costos y gastos donde además queda un remante que debe ser destinado exclusivamente a la reinversión

La fase de madurez representa que el negocio está posicionado en el mercado tiene una cartera suficiente de clientes que le permite disfrutar de sus utilidades, esta es la fase de mayor satisfacción, pero también de mayor cuidado ya que se debe tomar en cuenta un adagio popular que señala “lo importante no es llegar sino mantenerse”. Dejar de invertir e innovar puede llevar a la siguiente fase

denominada declive por tanto es importante reinvertir o iniciar otro ciclo de vida con los recursos ganados y marca posicionada.

Ante lo mencionado surge una pregunta ¿Cuánto tiempo debería durar cada fase expuesta? La respuesta sería: depende; depende del producto (bien o servicio) y mercado que se desee alcanzar.

Sin embargo, relacionándolo con el ciclo de vida del negocio según el GEM podemos tener una idea del tiempo de durabilidad de cada una de estas fases:

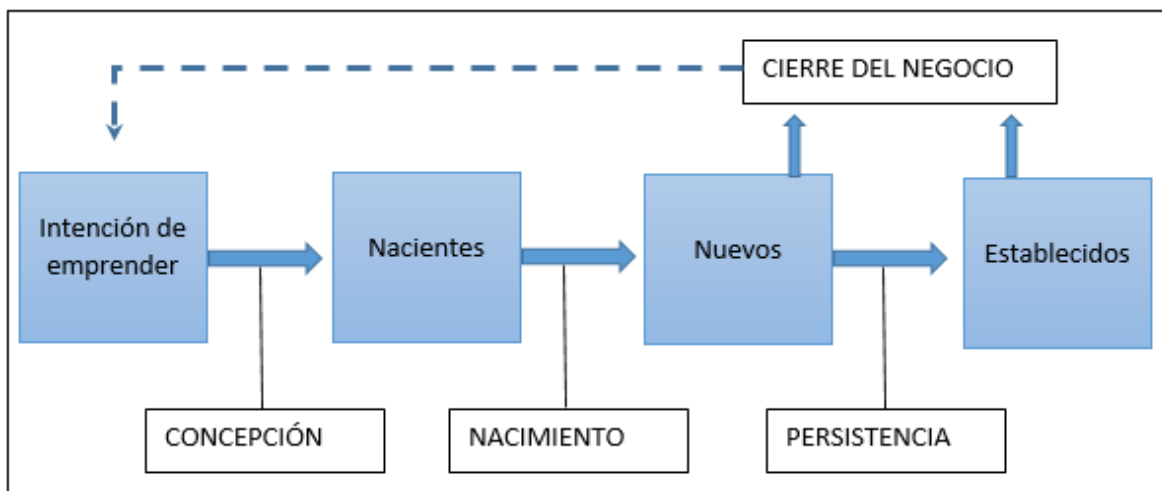


Ilustración 2 Ciclo del Negocio según el GEM

Fuente: ESPAE- GEM (2017)

Elaboración: Armando Guananga

Según el Global Entrepreneurship Monitor GEM del año 2016 en el ciclo de vida de los negocios se puede evidenciar a los negocios nacientes, nuevos y establecidos donde se ponen de manifiesto las fases de concepción, nacimiento, persistencia y cierre del negocio.

La concepción del negocio comprende la etapa que va desde la intención hasta inicialización del negocio de la cual el tiempo no está considerado por que aún no inicia el mismo.

El nacimiento de la empresa donde se evidencian los negocios nuevos y nacientes se relaciona con la fase de inducción y desarrollo según el ciclo del producto, la cual llevaría hasta 3,5 años. Esta fase es de suma importancia para los estudios del GEM debido a que representa el indicador de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) (Lecano, Trujillo, Villacis, Coello, & Palacios, 2017)

A partir de los 3,5 años se podría decir que un negocio entra a la fase de madures donde se consideran a los negocios establecidos en lo cual se pone de manifiesto la persistencia y el riesgo de cierre de negocio.

Evaluar el emprendimiento solo en su fase inicio no tendría sentido si comprendemos que la evaluación es la medición entre lo planificado y lo logrado, por tanto, el aporte de la presente obra es generar los elementos determinantes que al emprendimiento en las todas sus fases.

FACTORES INFLUYENTES EN EL EMPRENDIMIENTO

En los emprendimientos influyen factores externos e internos del emprendedor.

Factores externos

- Contexto y tendencias socio culturales
- Contexto económico
- Contexto político, legal y organizativo
- Tendencias tecnológicas

Factores internos

- Motivaciones
- Atributos de carácter
- Atributos intelectuales y técnicos
- Actitud

Entre los factores externos se podría decir que de alta influencia es el contexto socio cultural por tato se recomienda que de acuerdo al público que se desee atender es conveniente realizar un acercamiento a características generales como roles y clases sociales, así como de elementos culturales como creencias, valores, habilitos, costumbres tradiciones, esto permitirá identificar problemas, necesidades a atender de donde se identificaran sostenidas ideas de negocios.

Sin duda los emprendimientos económicos se sustentarán en el contexto económico no es lo mismo emprender en tiempos de bonanzas que en crisis, lo paradójico es que muchos de los mejores emprendimientos surgieron en épocas de crisis. Creo que estas épocas obligan a dejar el conformismo y asumir el cambio y disciplina.

Evaluar el contexto político, legal y organizativo de acuerdo al sector u actividad que se desea emprender será importante revisar para definir la viabilidad del emprendimiento, asegúrese que los cambios políticos legales y organizacionales no le impidan ejecutar el proyecto como se plantea realizarlo.

En la era tecnológica que vivimos no podemos dejar de lado los cambios y tendencias que la tecnología va generando, es importante considerar que gracias a la influencia tecnológica las personas van satisfaciendo sus necesidades de diferente forma y las empresas cuentan con nuevos y más útiles instrumentos para satisfacer estas necesidades más exigentes por tanto es importante señalar que en la actualidad varios emprendimientos han surgido poniendo atención a las mencionadas tendencias tecnológicas.

Respecto a los factores internos se explicarán de mejor manera en el capítulo 2 respecto a perfil del emprendedor sin embargo es importante considerar que en un estudio sobre empresas dinámicas: factores de éxito y competencias de sus fundadores (Arteaga, 2009); se manifiesta que tanto en Ecuador como en otros países Latinoamericanos las empresas dinámicas (empresas con un crecimiento

sostenido de ventas y empleo) se caracterizan por que su principal motivación para emprender es “el logro de realización personal aunque muchos de ellos mencionaron también el deseo de contribuir a la sociedad” (pág. 13).

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior se puede deducir que posiblemente la motivación es un factor externo determinante en la gestión y éxito del emprendimiento, por tanto la investigación realizada como sustento de la presente obra relaciona la situación con la motivación en los emprendimientos.

Respecto a los factores influyentes en el emprendimiento se puede señalar también lo afirmado por Andy Freire en su obra “El Emprendedor” el cual determina que son 3 los factores determinantes en los emprendimientos; emprendedor, Idea y Capital.

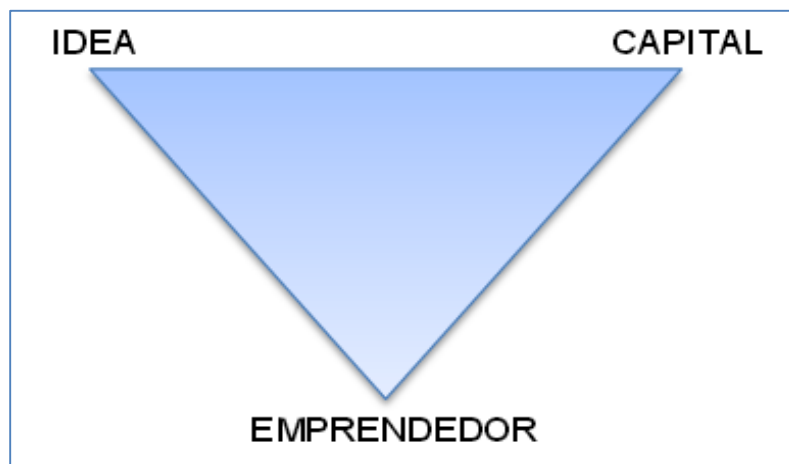


Ilustración 3 triángulo invertido del emprendimiento

Fuente: Pasión por emprender

Elaboración: Freire, Andy

Freire (2004) señala “Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado” (pág. 33)

Lo mencionado invita también a aportar un conocimiento técnico en estos tres elementos Perfil del emprendedor, Idea de Negocio, manejo de Capital que se desarrollan en la presente obra.

EMPREDIMIENTO EN EL ECUADOR Y QUITO

El Ecuador presenta una Tasa Activa de Emprendimientos (TAE) del “31,8% para el año 2016 ante lo cual se puede entender que 3 de cada 10 adultos habrían iniciado un negocio; el presente indicador es superior al de países de la región como Colombia, Perú y Chile que presenta un TAE del 27.3%, 25.1%, y 24.1% respectivamente. Lecano et al. (2017).

Del mencionado 31,8% de personas adultas que afirmaron haber emprendido el 20.8% señala que iniciaron un negocio por aprovechar una oportunidad, mientras que el 8,9% restante afirmaron haberlo realizado por necesidad.

Los emprendimientos por oportunidad a diferencia de los emprendimientos por necesidad se caracterizan por disponer de empleo e ingresos fijos sin embargo este se desea ampliarlos o mejorarlos, en la mencionada referencia también se pone de manifiesto que de los adultos que iniciaron su negocio por aprovechar una oportunidad el 22,5% lo hicieron por mejorar sus ingresos actuales, el 35,2% para obtener mayor independencia y el 42,3% por ambos motivos.

Es importante mencionar que en países en vías de desarrollo como es el caso ecuatoriano el emprendimiento es una respuesta al desempleo, sin embargo, individualmente estos emprendimientos no aportan significativa mente a la generación de empleo puesto que la mayoría se convierten en negocios unipersonales con bajas expectativas de generación de empleo tal como se observa en el siguiente cuadro.

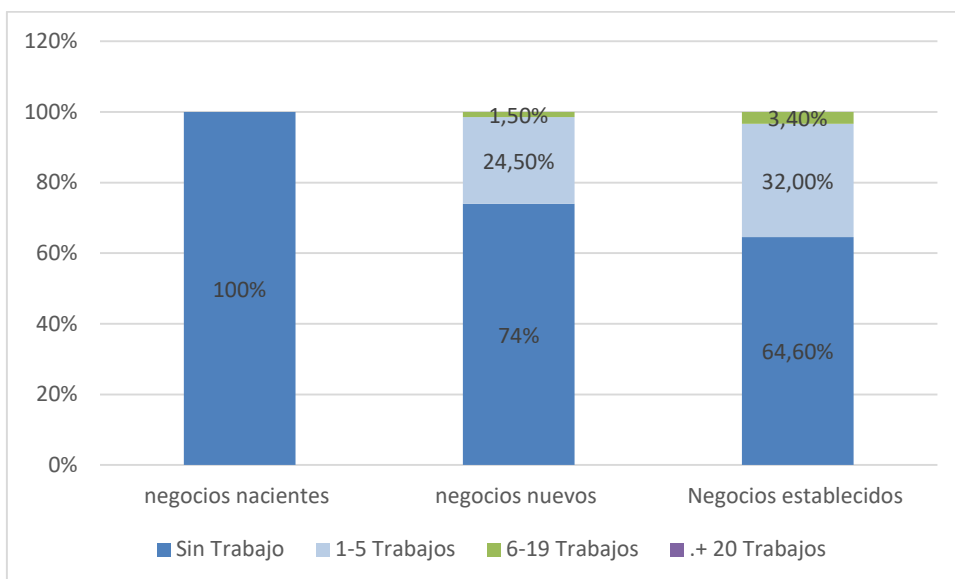


Ilustración 4 Distribución del número de empleados según etapa del negocio

Fuente: ESPAE- GEM 2016

Elaboración: Armando Guananga

Según GEM (2016), Respecto a la generación de empleo y las etapas del negocio se puede observar que en la primera etapa del negocio donde estarían los negocios nacientes el 100% no generó campos laborales sino para sí mismo que representa un autoempleo en la primera etapa del negocio.

De los negocios nuevos que comprendería aquellos con tendrían un funcionamiento de hasta 3,5 años apenas el 1,5% generarían más de 5 empleos, manteniéndose en autoempleo un 74%

De los Negocios establecidos que comprende aquellos negocios que tienen más de 3,5 años de existencia apenas el 3,4% genera más de 5 campos laborales.

En los negocios nuevos y establecidos destaca la participación de emprendimientos que generan entre uno a cinco empleos sin embargo lo lamentable es que este indicador va disminuyendo año tras año en el 2015 la cifra fue de 37% y 40 % que relacionado con las cifras del 2016 es de 24,5% y 31,9% respectivamente. Lecano et al. (2017).

Lo mencionado se relaciona con un alto crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional y por ende de las principales económicas como Pichicha, Guayas y Manabí.

Una microempresa es considera aquella entidad económica que mantiene un personal ocupado de hasta 9 personas y con un volumen de ventas de hasta 100.000,00 dólares anuales según la Comunidad Andina de Naciones.

Tamaño de empresa	Nro. Empresas	% Total
TOTAL	844.999	100,0%
MICROEMPRESA	764.034	90,4%
PEQUEÑA EMPRESA	63.480	7,5%
MEDIANA EMPRESA "A"	7.909	0,9%
MEDIANA EMPRESA "B"	5.357	0,6%
GRANDE EMPRESA	4.219	0,5%

Tabla 1 Número de empresas por tamaño y participación nacional año 2015

Fuente: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

Autor: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

Provincia	Microempresa
TOTAL	100%
PICHINCHA	23%
GUAYAS	19%
MANABÍ	8%
22 Provincias Restantes	50%

Tabla 2 Empresas según tamaño y por provincia, año 2015

Fuente: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

Autor: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

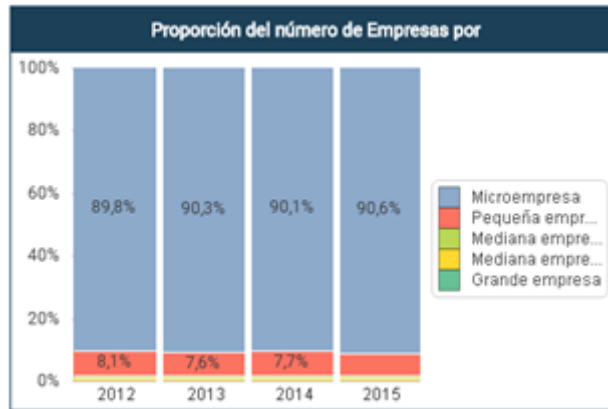


Ilustración 5 Evolución de microempresas 2012-2015

Fuente: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

Autor: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

Es importante destacar que la mayoría de emprendimientos en el Ecuador nacen con pequeños capitales y poca participación del personal incrementando de esta manera el sector microempresaria los cuales individualmente no aportan mucho con la generación de empleo e ingresos, pero grupalmente se constituyen en la principal fuente de empleo e ingresos para la población ecuatoriana y quiteña.

Antes de iniciar un emprendimiento es recomendable evaluar el sector económico en el cual va a actuar el nuevo negocio para lo cual se puede apreciar la concentración de empresas por tamaño y actividad en un reporte presentado por el INEC en el portal Ecuador en cifras, considera todas las unidades económicas que registraron ventas en el SRI y/o registraron personal afiliado en el IESS o perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI, en el año 2015.

EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA, AÑO 2015

Actividad Económica	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	10,9%	7,3%	9,5%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	0,4%	0,5%	0,6%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	8,5%	8,8%	8,8%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	0,0%	0,2%	0,1%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	0,1%	0,2%	0,3%
CONSTRUCCIÓN.	3,3%	6,0%	5,3%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	37,6%	39,1%	42,7%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	10,9%	6,3%	4,8%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	8,0%	3,7%	2,3%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	0,8%	1,6%	1,5%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	0,2%	1,1%	1,4%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	2,4%	2,9%	1,9%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	6,1%	9,4%	6,5%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	2,0%	2,9%	3,2%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	0,1%	0,9%	1,5%
ENSEÑANZA.	1,1%	4,4%	6,0%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	2,1%	2,2%	2,1%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	0,8%	0,5%	0,5%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	4,7%	2,1%	1,0%

Tabla 3 Empresas Según Tamaño Y Actividad Económica, Año 2015

Fuente: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

Autor: Ecuador en Cifras; Directorio de Empresas - DIEE 2015_v2

El mencionado reporte permite apreciar que a nivel micro empresarial la mayoría de emprendimientos se concentran en actividades de Comercio Al Por Mayor y Al Por Menor; Reparación De Vehículos Automotores y Motocicletas; Agricultura, Ganadería, Silvicultura Y Pesca; Transporte y Almacenamiento; Actividades De Alojamiento y De Servicio De Comidas. Industrias Manufactureras. Lo cual daría a entender los sectores que se están consolidando y desarrollado en nuestro medio

obedeciendo a situaciones y condiciones macro económicas y sociales de nuestro medio.

Detalle	Valor	Participación a nivel nacional
Microempresas	93.406,00	19,70%
Personal ocupado	182.950,00	20,10%
Ingresos anuales	10.664.133.768,00	30,10%

Tabla 4 Microempresas en el Distrito Metropolitano de Quito

Fuente: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/folletos>

Elaboración: institutodelaciudad

Las microempresas en la ciudad de Quito aproximadamente serian 93.406 microempresas que representa el 19.7% de participación considerando datos nacionales además tendrían un personal ocupado del 20% y generarían ingresos anuales del 30% relativamente con el total nacional.

INVESTIGACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL DMQ

En una investigación de campo respecto al emprendimiento realizado por el autor y sus colaboradores en el año 2016, se describe la.

Para la presente investigación se consideran microempresas con más de 3,5 años de existencia con el fin de buscar factores internos que limitan o promueven su desarrollo organizacional con la finalidad de apoyar el planteamiento y gestión del emprendimiento que impulse el éxito del mismo.

La investigación tiene un carácter descriptivo considerando como población los datos ofrecidos por el instituto de la ciudad del DMQ que es 93.406 microempresas existentes.

Población Y Muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

i = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Murray y Larry (2005)

N	93.406,00
Z	1,96
p	90%
q	10%
i	5%

n=	$\frac{32.294,56}{233,86}$	138
----	----------------------------	-----

Para el análisis se consideró:

Establecimientos económicos comerciales con menos de 10 empleados

Microempresas con más de 3,5 años de existencia

Percepción de dueños del negocio (emprendedores)

Presentación De Resultados

Motivación de Mantener el negocio

¿Qué le motiva mantener el negocio?

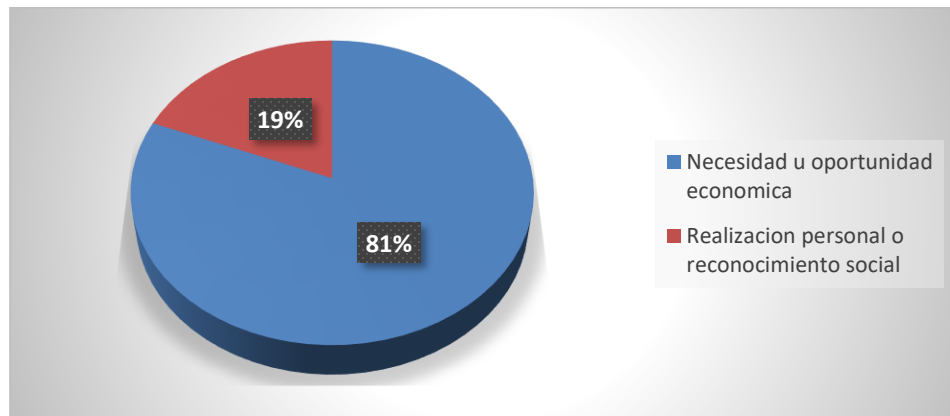


Ilustración 6 Motivación en el emprendimiento

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

El 81% de microempresarios encuestados señalan que la razón principal para mantener el negocio es la necesidad u oportunidad económica ante lo cual se puede inferir que la mayor cantidad de microempresas en el D.M.Q. aún mantienen un enfoque económico.

Una motivación personal - social que incluiría la realización personal u reconocimiento social apenas representaría el 19% de microempresas del D.M.Q. lo cual será altamente influyente en el fortalecimiento organizacional y crecimiento comercial según la presente investigación.

Es importante mencionar que toda motivación es personal sin embargo considerando el fin o enfoque al cual se dirige la acción se lo puede identificar como económica y social lo cual se asume en la presente investigación para su debido análisis.

Cabe indicar que en algunas encuestas se señalaron las dos opciones respecto al motivo para mantener el negocio lo cual es razonable porque existe una relación entre una y otra, sin embargo, se consideraron solo las encuestas que mantenían una sola respuesta con el fin de relacionar su influencia con los demás indicadores.

Nivel de instrucción

Pregunta: ¿Cuál es su nivel de instrucción?

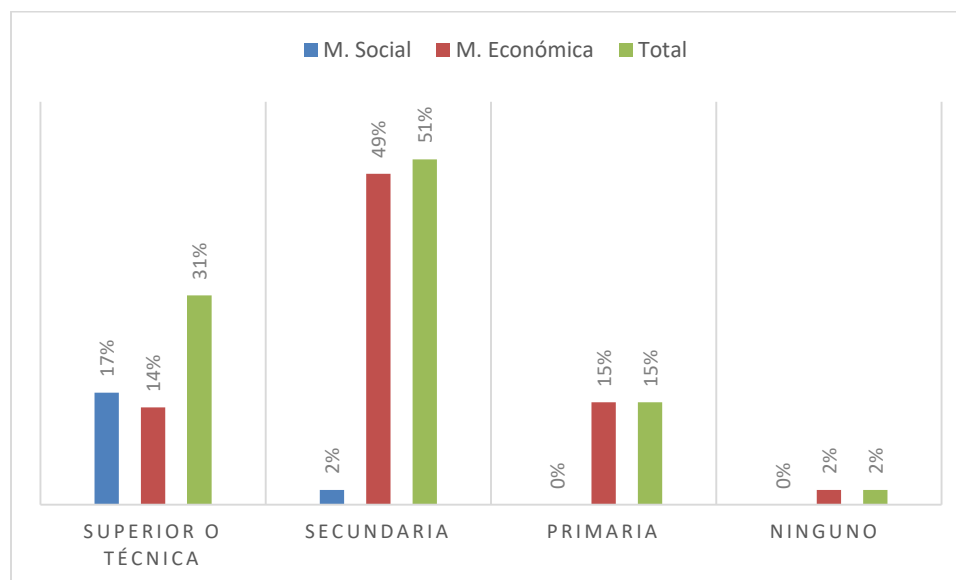


Ilustración 7 Nivel de instrucción

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

Los resultados permiten inferir que la mayoría de emprendedores en el DMQ tienen un nivel de instrucción secundaria o menor (66%) donde es una motivación económica para mantener los negocios.

El 31% de emprendedores encuestados, señalan tener un nivel de instrucción superior o técnica, de los cuales la mayoría afirma tener una motivación social para mantener el negocio.

En relación de lo mencionado se podría decir que la motivación de realización personal o prestigio social influye directamente en el nivel de instrucción lo cual puede significar una importante ventaja competitiva en el emprendimiento.

Capacitaciones

Pregunta: ¿En el último año, usted o sus compañeros de la microempresa han asistido a una o varias capacitaciones?

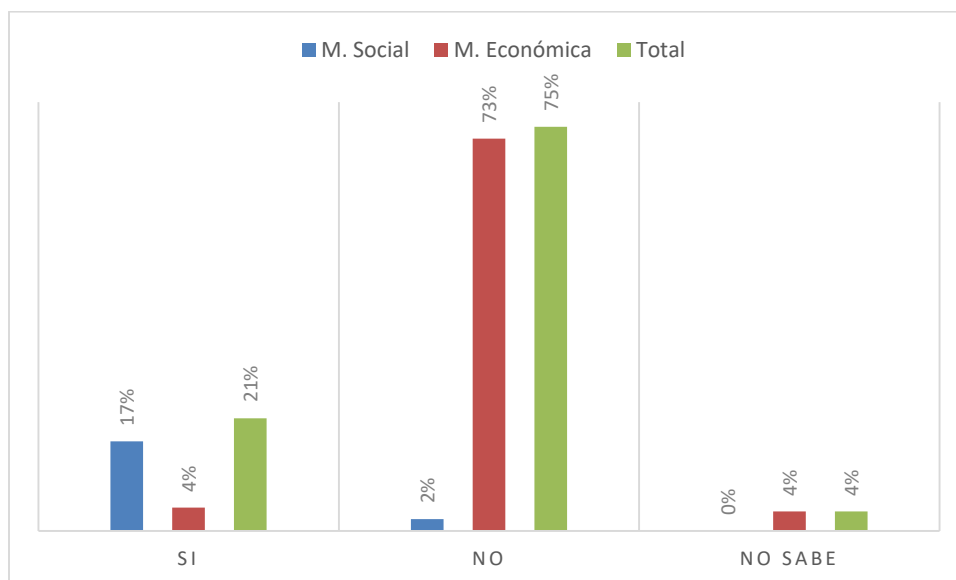


Ilustración 8 Asistencia a Capacitaciones

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

De forma similar al nivel de instrucción la mayoría aceptan no tener una capacitación permanente entendiéndose por tanto una debilidad constante para el desarrollo organizacional, donde se limitan de conocer nuevas formas de gestión financiamiento o técnicas para un mejor desenvolvimiento administrativo, comercial u operativo de sus negocios.

Del porcentaje que aseguran haber sido capacitadas la mayoría son emprendedores que señalan tener una motivación social para mantener el negocio ante lo cual se podría inferir que la motivación de realización personal o reconocimiento social genera un interés por la capacitación lo cual puede sumar significativamente en el mejoramiento y desarrollo de los negocios.

Relaciones interpersonales

Pregunta: ¿Considera tener buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores, clientes, proveedores y acreedores de forma permanente?

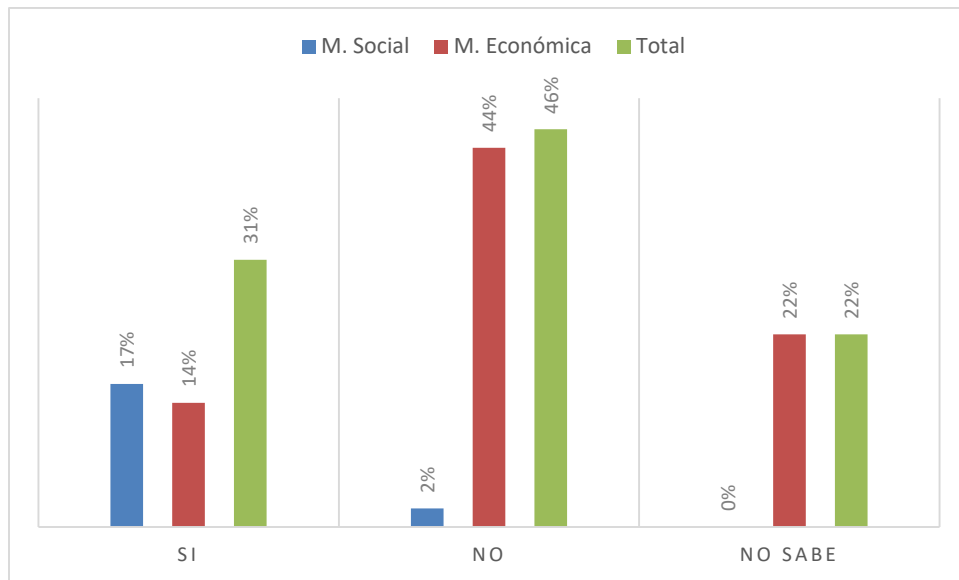


Ilustración 9 Asistencia a Capacitaciones

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

A pesar de que las relaciones interpersonales son esenciales para los emprendimientos apenas el 31% considera tener buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores, clientes, proveedores y acreedores de forma permanente,

Del mencionado grupo que aseguran tener una buena relación interpersonal la mayoría señala conservar una motivación social para mantener el negocio con lo cual se puede inducir que una motivación de realización personal o prestigio social por parte del emprendedor impulsaría a mantener buenas relaciones interpersonales asentando las bases para un buen ambiente laboral y satisfacción del cliente interno.

Apreciación de la competencia

Pregunta: ¿Cómo aprecia a la competencia?

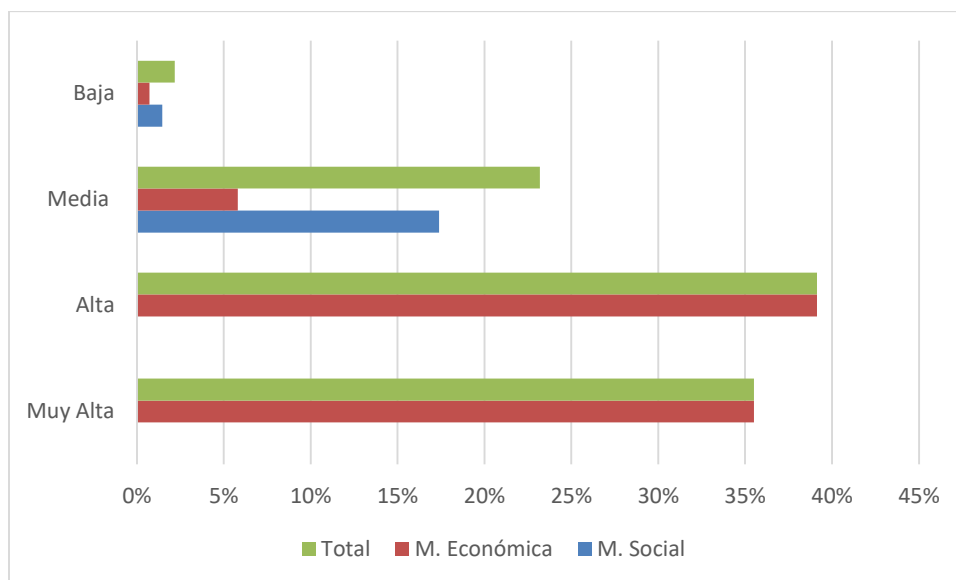


Ilustración 10 *Apreciación de la competencia*

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

Los resultados permiten apreciar que la mayoría de emprendedores apreciar a la competencia como alta y muy alta 39% y 36% respectivamente, lo podría deducir una alta percepción de incompetencia en el sector al cual están permaneciendo las microempresas.

Al ser microempresas es lógico que la mayoría perciban a la competencia superior sin embargo sería importante desarrollar una percepción de alcanzable a lo desarrollado por las medianas y grandes empresas valorando sus fortalezas hacia el mejoramiento de su gestión operacional y administrativa.

Es importante señalar que de los emprendedores que aprecian a la competencia como medio a baja 23% y 2% respectivamente la mayoría señalan tener una motivación social para mantener los negocios entendiéndose por lo tanto que al buscar la realización personal u prestigio social incrementa mayor confianza de competitividad.

Cambio y mejoramiento de procesos

Pregunta: ¿La microempresa busca la mejora continua de sus procesos?

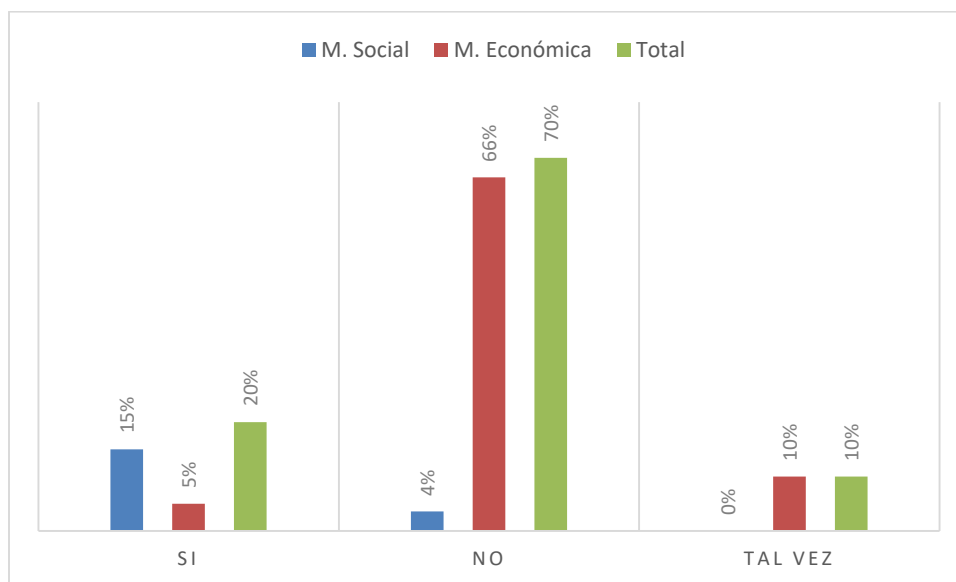


Ilustración 11 Cambio y mejoramiento de procesos

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

Los resultados obtenidos permiten deducir que una minoría de microempresas 20% estaría mejorando sus procesos experimentando cambios que les permita ser más eficientes y productivos, quedando un 80% de microempresas que tal vez dejaron de intentar mejorar sus organizaciones y conservar el círculo de microeconómico de subsistencia.

Es importante señalar que de los emprendedores que señalan mantener un mejoramiento continuo de procesos la mayoría mantienen como motivación principal la realización personal y prestigio social entendiéndose por tanto que tal motivación disminuye la resistencia al cambio y promueve el mejoramiento de actividades desarrolladas vinculadas a la innovación y mejor servicio al cliente.

Crecimiento comercial

Pregunta: ¿En comparación al año anterior en qué porcentaje considera haber incrementado sus ventas?

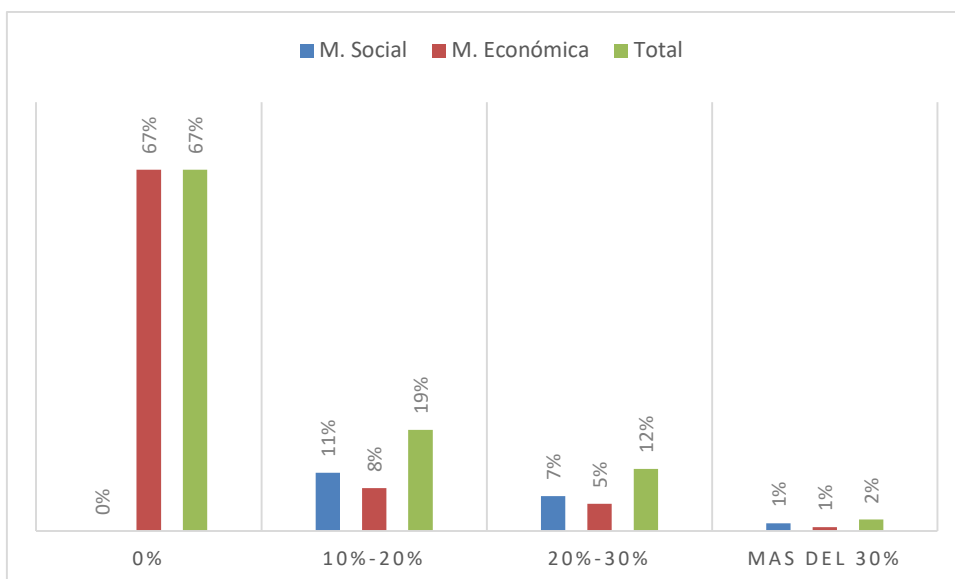


Ilustración 12 Perspectiva de crecimiento comercial

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

Los resultados permiten deducir que un alto porcentaje de emprendedores 67%, con negocios de más de 3,5 años de existencia perciben un estancamiento comercial determinando que sus ventas no han crecido de un año a otro, quedando un restante 33% que señalan que existe un crecimiento comercial percibiendo haber incrementado sus ventas mayoritariamente entre un 10% al 20%.

Este 33% que señalan tener un crecimiento anual de ventas superior al 10% se caracteriza por su motivación social para mantener el negocio, demostrando la influencia de la motivación social en el desarrollo económico comercial de las microempresas.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

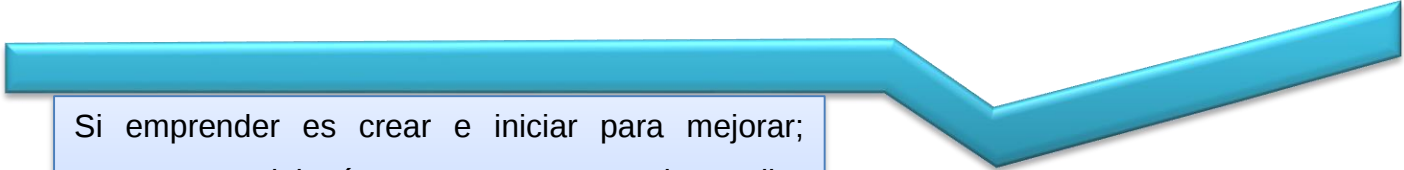
En conclusión, mediante la investigación se pudo demostrar que la mayoría de emprendedores que tiene sus negocios más de 3,5 años como microempresa y de alguna forma experimentan una limitación en el crecimiento empresarial tienen mayoritariamente una motivación económica para mantener sus negocios; lo cual difiere de los emprendedores que tienen empresas dinámicas de éxito en donde predomina una motivación social como lo es la realización personal y el prestigio social.

Los datos permitieron confirmar el muy bajo nivel de instrucción, capacitación, y relaciones interpersonales que presentan los emprendedores (gerentes propietarios) de microempresas en el D.M.Q. lo cual disminuye su apreciación competitiva viéndose debilitadas sus fortalezas lo cual le impide ejercer cambios hacia el mejoramiento continuo, percibiendo un estancamiento comercial y limitando de esta manera un desarrollo económico.

Las microempresas donde sus gerentes propietarios presentan una motivación social presentan mejores niveles de instrucción, capacitación y relaciones interpersonales, lo cual aumenta su apreciación competitiva valorando sus fortalezas lo cual estaría promoviendo cambios hacia el mejoramiento continuo de procesos y percibiendo un crecimiento comercial que conllevaría un crecimiento económico.

CAPÍTULO 2

PERFIL DEL EMPRENDEDOR Y ETICA EMPRESARIAL



Si emprender es crear e iniciar para mejorar; entonces se debería creer, reconocer y desarrollar virtudes para actuar en busca del beneficio individual y colectivo.

Luis Armando

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

La teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, afirma que la base del emprendimiento o el punto de apoyo es el emprendedor, que desde luego tiene que reunir ciertas cualidades, capacidades o habilidades para poder ejercer esta

actividad, quien demostrará la capacidad de aprovechar las oportunidades de negocio y el capital (Freire, 2004).

Lo mencionado invita a revisar el perfil del emprendedor en donde se puedan rescatar ciertas características de emprendedores exitosos, las cuales no necesariamente son características innatas sino más bien se van desarrollando en el ejercicio mismo del emprendimiento.

Silva (2008) respecto al perfil del emprendedor señala que se pueden evidenciar actitudes, atributos de carácter, motivaciones, atributos intelectuales, que luego de relacionarlos con casos de éxito como AVIANCA, CEVICHERRIA RUMILLAHUI, HOT DOGS DE LA GONZÁLES SUÁREZ, CHOCOLATES PACARI Y OTROS del medio local se pudo concluir en las siguientes características internas que impulsarían el éxito de los emprendimientos.

Motivaciones	Atributos de carácter	Atributos técnicos	Actitudes
Realización Personal Reconocimiento social	Perseverancia Arriesgado Sociable	Intelectuales Habilidad de planificación y concretar objetivos Creatividad e innovación Curiosidad y percepción	Optimista Armónico Ético

Tabla 5 Perfil del emprendedor

Fuente: Investigación a negocios de Quito año 2016

Elaboración: Armando Guananga

LA MOTIVACION EN EL EMPRENDIMIENTO

Motivación será el motor que promueva el desarrollo del emprendimiento ya que definirá el para qué entregamos nuestro esfuerzo y el de los demás.

¿PARA QUE?, debería ser una de las constantes preguntas que deberíamos hacer antes de iniciar una actividad; pregunta que los niños siempre nos recuerdan y muchas veces creemos absurda pensando tal vez que todo ya está dicho o escrito actuando sin reflexionar.

Sería importante definir claramente un motivo sostenible que nos permita gestionar eficientemente el emprendimiento hacia los objetivos planteados.

En la decisión de emprender se manifiestan de forma relevante los motivos e intenciones que varían de acuerdo con los rasgos de personalidad y habilidades empresariales del individuo (Sánchez & Atienza, 2007).

En las motivaciones se ponen de manifestó los deseos, aptitudes, actitudes situaciones y condiciones del emprendedor; con estos elementos saber definir una buena razón para emprender será determinante en el éxito empresarial.

Las motivaciones podrían ser entendidas como el deseo de satisfacer necesidades.

Maslow (1943) establece una jerarquía de necesidades humanas explicando que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

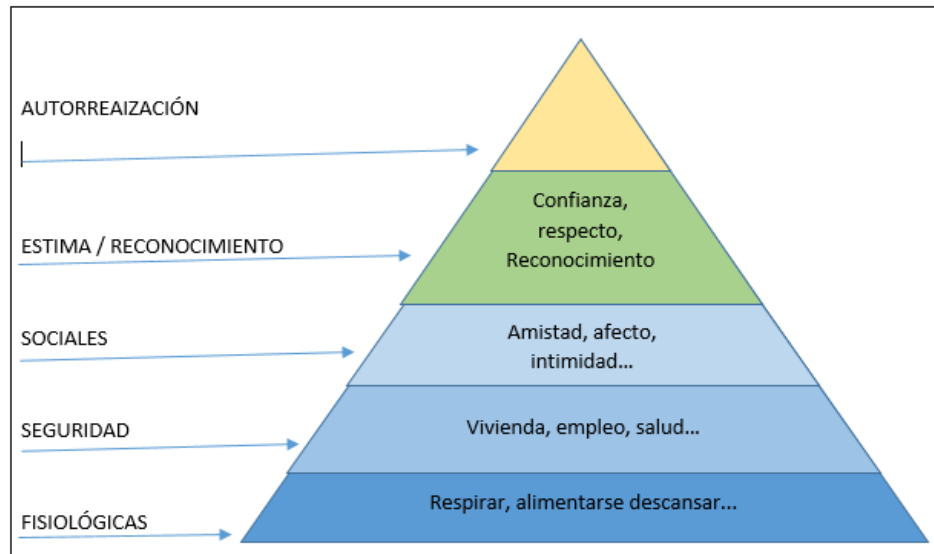


Ilustración 13 Pirámide de Maslow

Fuente: <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow>

Elaboración: Armando Guananga

Según esta teoría se defiende la idea de las necesidades más altas como las de autorrealización y reconocimiento serán atendidas solo cuando se hayan satisfecho las necesidades inferiores. Las situaciones o condiciones de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las situaciones regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía sin embargo no necesariamente se deben cubrir al 100% las necesidades básicas (Michael, 2008).

Parece ser que buscar satisfacer las necesidades superiores a pesar de condiciones y situaciones adversas permite generar mejores resultados.

La mencionada teoría relacionándolo con la finalidad o motivo para iniciar y mantener un negocio luego de la investigación realizado infiere que las motivaciones económicas podrían enfocarse a satisfacer necesidades básicas como las fisiológicas, de seguridad y afiliación. Mientras que la motivación de ayuda social y realización personal permite enfocarse en la satisfacción de necesidades superiores como de autorrealización y

reconocimiento social siendo característico en los emprendimientos con potencial crecimiento empresarial.

Lo mencionado nos invita a reflexionar que si solo deseamos satisfacer las necesidades básicas como alimentarnos y vestarnos no necesitaremos de mayores esfuerzos y por tanto los resultados serán mínimos.

Buscar satisfacer necesidades superiores como el reconocimiento social o la autorrealización de una manera convencida será quizá el principal motor que permita alcanzar representativos resultados en la vida: recordando que solo aquel que se dedica a lo que le gusta o valora su prestigio social entrega todo su esfuerzo para mejorarlos.

La autorrealización es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad, el secreto estaría entonces dedicarnos a lo que nos gusta ahí surgirán nuestros talentos convirtiéndose en las mayores fortalezas del emprendimiento.

La realización personal incluye realizar algo que nos guste pues a nada se le entregara más tiempo y esfuerzo sino a ese algo que nos guste realizar, por tanto es parte del emprendimiento identificar el gusto por algo o hacer que nos guste esa actividad emprendida, “Querer para crear” sería un código de desempeño que no permitiría debilitarse a los emprendimientos.

El deseo de apoyo a la sociedad puede ser considerado también como una principal motivación para emprender, en donde el ser observador de los problemas ajenos y buscar siempre como solventar estas necesidades detrás de los problemas se puede concebir como la pasión por emprender.

Muchos emprendimientos de éxito nacieron por necesidad económica sin embargo en el transcurso del tiempo se puso de manifiesto la realización personal, reconocimiento o ayuda social es decir la búsqueda de las necesidades superiores lo cual ha incentivado el desarrollo empresarial lo cual puede ser entendido como éxito del emprendimiento.

Buscar una realización personal o reconocimiento social bajo una cultura de servicio que busque contribuir a la sociedad creemos sería una razón sostenible para emprender. Armonizar la satisfacción de necesidades individuales y colectivas comprendería la consecución del éxito individual en el bienestar colectivo lo cual se traduciría como felicidad.

Atender solo nuestras necesidades y deseos individuales no tendría sentido si entendemos que formamos parte de un ser vivo más grande llamado sociedad que dependemos de los demás y estos también esperan de nuestro aporte individual. La gratitud o reconocimiento social por el servicio ofrecido también puede constituirse en una fuente de felicidad permanente.

Mantener una cultura de servicio donde nos interese atender las necesidades ajenas y propias nos permitirá obtener un loable reconocimiento, valioso para la sociedad ganado confianza y prestigio, abriéndose puerta a muchas oportunidades de emprendimiento.

Los emprendimientos deberían constantemente revisar necesidades y deseos entender como las están atendiendo y buscar siempre mejorar la forma de satisfacer esas necesidades manteniendo una cultura que al inicio puede ser una propuesta individual para luego consolidarse en una cultura organizacional e inclusive social.

Trasmitir una cultura de servicio por parte del emprendedor a sus colaboradores generaría una alta ventaja competitiva donde es importante rescatar que lo que

proponen los empresarios en sus principios se transfiere a sus colaboradores generando lo que se conoce la cultura corporativa debido a que los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos o a su vez los adoctrinan con el fin de encaminar sus acciones hacia el éxito esperado por el emprendedor (Robbins, 2004).

ATRIBUTOS DE CARÁCTER

Perseverancia

Es importante mencionar que tus logros estarán en función de tus deseos y perseverancia. Los grandes deseos requieren de mayor esfuerzo por tanto generan mayores satisfacciones.

En los emprendimientos de éxito no destaca la falta de dificultades sino como supieron enfrentarlos y superarlos

La perseverancia incluye aceptar el reto de continuar en busca de los objetivos a pesar de las dificultades destacándose la paciencia esfuerzo y disciplina.

Afición al riesgo calculado

Tener una afición por el riesgo calculado incluye mantener un espíritu aventurero, en donde el sujeto conoce y evalúa la posibilidad de pérdida lo enfrenta con un sentido emotivo buscando superar retos reuniendo las herramientas y estrategias necesarias que disminuyan la posibilidad de pérdida.

Es importante señalar que no hay negocio 100% seguro todo negocio como actividad social tiene un porcentaje de riesgo, la diferencia es evitar la posibilidad de perdida y mantener una la alternativa o plan de contingencia en caso de alguna pérdida.

“El no actuar” también es una opción puede que no sea el momento o espacio adecuado tal vez hablar o actuar en otro momento sea lo más conveniente, esperar o crear el escenario adecuado para actuar es estratégico, a lo cual se suma también la comunicación efectiva y el saber tomar decisiones. Evaluar diferentes escenarios con el fin de identificar el momento y espacio adecuado de emprender se lo conoce también como ventana de oportunidades (Silva, 2008).

Sociable

Por sociable se podría entender a la persona que tiene facilidad para establecer relaciones sociales, le gusta y cuida el buen trato a los demás de tal forma que se van creando redes sociales que luego pasaran a ser sus principales colaboradores, clientes, proveedores u acreedores

Es importante recordar que la socialización nos humaniza y interesándonos por la satisfacción de necesidades y provocando los primeros contactos de negociación convirtiéndose tal vez en la mejor estrategia de negociación.

ATRIBUTOS INTELECTUALES Y TÉCNICOS

La inteligencia puede concebirse como la capacidad de solucionar problemas en donde se destaca creatividad e innovación.

Creatividad e innovación

El emprender es un acto creativo e impulsador lo cual va a depender de los temas de interés donde observar problemas y desarrollar nuevas formas de solucionarlos. Esta cualidad de observador de necesidades y buscador de soluciones es una constante de los emprendedores donde es importante tener en cuenta los siguientes puntos.

Lo importante no es desarrollar la idea solamente sino aplicarla de forma estratégica donde toma parte la innovación que incluye actuar en el momento y espacio adecuado.

En la innovación se pone de manifiesto una adecuada toma de decisiones lo cual se facilita con la información disponible y con la habilidad de evaluar los costos beneficios de las alternativas presentadas involucrando también otras habilidades técnicas - administrativas.

Habilidades Técnicas – Administrativa

Las habilidades técnicas involucran el conocimiento de las actividades o sector a la que el emprendedor desea dedicarse; por ejemplo, personas que desearían emprender en panadería por lo menos deberían saber cómo hacer pan y/o que materiales se requieren.

En los emprendedores de éxito se destaca por la experiencia de haber trabajado en similares negocios, donde a pesar de no ser experto en la actividad o sector en lo cual se desea emprender si es importante tener ciertas bases para confirmar el interés y efectividad estratégica en tales negocios.

Las habilidades administrativas se relacionan con las funciones administrativas donde el emprendedor la Planificación, Organización, Dirección Evaluación y Retroalimentación

PLANIFICAR lo que se quiere conseguir, ORGANIZAR actividades y recursos así como DIRIGIR la ejecución con liderazgo y una adecuada toma decisiones frente a las dificultades presentadas y EVALUAR los resultados obtenidos para luego RETROALIMENTAR los procesos que permita conseguir el mejoramiento continuo

será tal vez una de las mayores capacidades y habilidades del emprendedor y empresario exitoso.

Estas habilidades al igual que los mencionados atributos no son innatas se van aprendiendo ante lo cual se recuerda que en los negocios el conocimiento administrativo es fundamental.

ACTITUDES

Optimista

La Real Academia Española define al optimismo como “La predisposición a entender y a analizar la realidad desde su aspecto más positivo” destacándose de esta manera una actitud positiva.

No hay nada más peligroso en los emprendimientos como el pesimismo. El pesimismo oscurece el camino, limita los recursos y desgasta el cuerpo.

Es importante considerar que en la vida existirán buenos y malos momentos, al igual que la claridad y oscuridad, gracias a ese equilibrio disfrutamos de nuestra existencia, imagínese que sería si un tiempo todos los días las 24 horas tendríamos claridad, pues no podríamos disfrutar del descanso y no apreciaríamos la claridad, de similar forma nos sentiríamos si todos los días las 24 horas fueran oscuros.

Mantener una actitud positiva requiere de una autoestima sana, por tanto, es importante revisar el amor hacia nosotros mismos, conocernos, valorarnos, aceptarnos y amarnos lo cual será fundamental en nuestra existencia.

Bajo el contexto señalado es importante recordar que todos tenemos fortalezas y debilidades lo importante es concentrarse en las fortalezas, ganaremos más

desarrollando fortalezas que igualando debilidades, no debemos ser bueno para todo, permitamos que los demás también actúen, actuemos en lo que somos buenos.

Nuestra mente graba y programa los hechos positivos y negativos, entonces si deseamos tener actitudes positivas deberíamos buscar y destacar pensamientos y hechos positivos, siendo conscientes que también estamos sujetos a hechos negativos los cuales deberíamos evitarlos o aceptarlos buscando siempre aprovechar las fortalezas y oportunidades hacia el bienestar individual y colectivo.

Ética

La ética proviene de la palabra “ethos” que originalmente significa morada y que termino definiendo la continua manera de ser sin perjudicar a nadie.

La ética es un tipo de saber práctico donde la persona decide que normas aplicar para alcanzar un bienestar individual y colectivo

“La ética es una de las ramas de la filosofía que estudia el sentido de los actos humanos y su relación con el bien” (Munch, 2012, pág. 16).

Asumir normar que armonice el convivir social será un reto y una estrategia sobre todo donde influyen varios intereses y riesgos como son los negocios, poniéndose de auge en la actualidad la llamada ética empresarial.

ÉTICA EMPRESARIAL

Ética empresarial comprende actuar bien empresarialmente, y quizá aquí está el secreto del éxito empresarial.

Es importante recordar que, a pesar de exigentes legislaciones, considerables recursos materiales y económicos; sin ética tarde o temprano la organización cae en un escenario hostil limitando su desarrollo organizacional a tal punto de desaparecer, porque pierde algo que en el mundo competitivo es de suma importancia ese algo se denomina “CONFIAZA”

La ética permite ganar confianza, prestigio y es esto lo que permite mantener una un posicionamiento en el mercado será la marca que permita tener un éxito empresarial.

Construir el éxito empresarial requiere de buenos cimientos donde se asentarán los agentes que actuaran e impulsaran el desenvolvimiento empresarial; esta será la base donde se sostendrá las buenas relaciones de involucrados en el emprendimiento lo cual culminaría en el éxito empresarial.

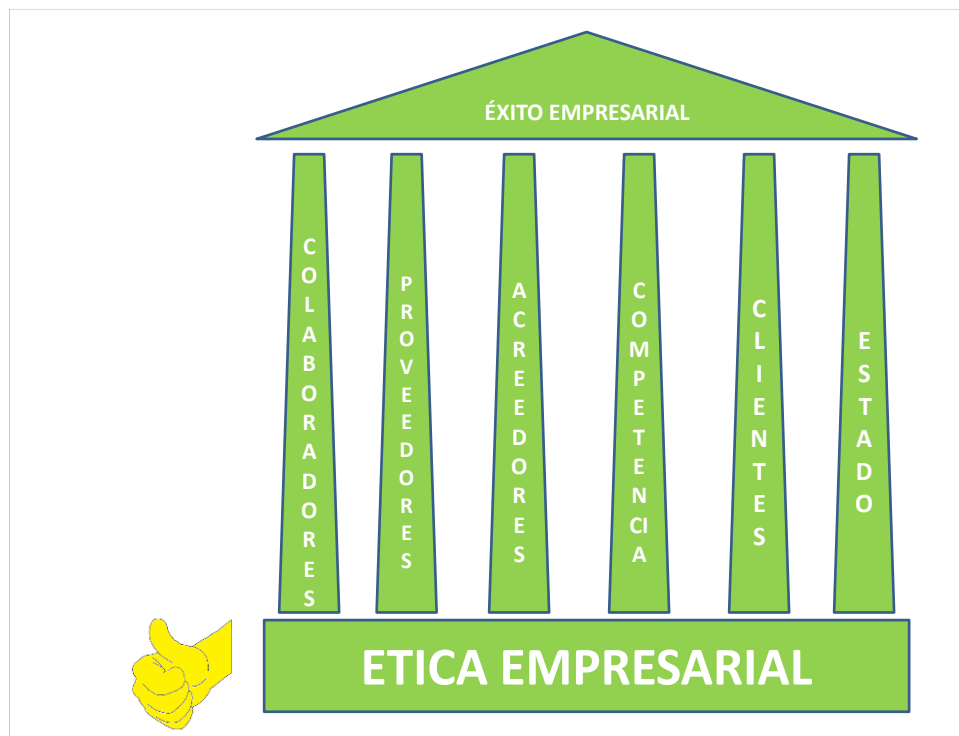


Tabla 6 Ética empresarial

Elaboración: Armando Guananga

Cuando la empresa u organización actúa bien, las relaciones con los agentes que intervienen en la actividad económica se convierten en pilares que impulsan y sostienen el éxito empresarial, para actuar bien se requiere de valores morales que están a su libre elección.

Es importante considerar que en las relaciones interpersonales actúa la ley de acción reacción significa que como trato me tratan; ante lo mencionado invito a analizar qué pasaría si actuamos bien con cada uno de los agentes que intervienen en los emprendimientos, es decir si actuamos bien con los colaboradores, proveedores, acreedores, competencia, clientes, estado.

ACTUAR BIEN CON LOS COLABORADORES

Los COLABORADORES denominados también como empleado y obrero, tal vez sean los agentes más importantes que participaran en el emprendimiento.

Si entregamos un buen ambiente de trabajo, buen trato y adecuado reconocimiento económico y social lo más probable que suceda sería.

1. Compromiso del colaborador
2. Interés por un mejor desempeño y resultados
3. Interés por el desarrollo personal y organizacional.

Tal vez cree usted, que, sin un espacio y trato adecuado, sin herramientas, ni seguridad laboral, con bajo sueldo, pagados a destiempo y con multas, sanciones; se conseguirá un mejor resultado del colaborador; analice, decida y actúe.

Lo mencionado no significa que no deberían existir normas ni disciplina organizacional sino más bien proponer una forma diferente de alcanzar tal disciplina que no sea exclusivamente la del miedo y sanciones sino de la motivación de actuar en un buen ambiente laboral.

ACTUAR BIEN CON LOS PROVEEDORES

Los PROVEEDORES quienes abastecen de materiales e insumos para la producción y funcionamiento empresarial estarán siempre interesados por el progreso económico de los clientes, ya que eso significaría mayores ventas sin embargo podrían decepcionarse por el trato recibido.

Si se paga a tiempo a los proveedores, si se les da el tiempo y espacio para ofertar sus productos con un buen trato lo más probable que suceda sería.

1. Preferencia en la atención y despacho
2. Mayor crédito y financiamiento
3. Confianza en la información y forma de pago.

Una incoherencia sería pensar que, con una atención inapropiada, pagando a destiempo, haciéndose negar, (El dueño no está, los cheques no están firmados, la tesorera está enferma) sin un espacio adecuado, sin los recursos, tiempo y trato adecuado se conseguirá una mejor atención del proveedor.

ACTUAR BIEN CON LOS ACREDORES

Los ACREDORES que con sus créditos pueden apoyar el desarrollo organizacional están interesados que usted tenga mayores movimientos

financieros, pues de eso dependerá también su progreso como institución esperaran una consideración, gratitud y buen trato.

Si se paga a tiempo a los acreedores, si se les da el tiempo y espacio para negociar sus financiamientos, les da el trato adecuado lo más probable que suceda sería.

1. Preferencia en la atención y trámites
2. Mayores facilidades en el financiamiento
3. Mayor plazo y montos de crédito.

Creer que, con una atención inapropiada, escondiéndose de la fecha de pago, pagando siempre atrasado, sin la debida formalidad, recursos, tiempo y trato se conseguirá una mejor atención del acreedor; analice, decida y actúe.

ACTUAR BIEN CON LA COMPETENCIA

La COMPETENCIA que representa el compañero en el sector económico no debería ser visto como enemigo al cual hay que ganar y aplastar pues talvez puede ser el aliado que permita incrementar el sector comercial donde se desenvuelve el emprendimiento.

La competencia invita a mejorar el desempeño y permite el crecimiento del sector, por tanto, no es mala la competencia, lo malo es la incompetencia es decir la falta de conocimiento, habilidades y actitud para mejorar y progresar en conjunto.

En un mercado competitivo es importante especializarse, y posicionarse en el mercado que el cliente lo identifique como especial.

Si se compite bien es decir ampliar el consumo, atender a clientes insatisfechos, respetar precios y acuerdos lo más probable que suceda sería:

1. Recomendación por la especialización
2. Acuerdos comerciales
3. Negocios conjuntos, como por ejemplo asociaciones y fusiones.

Una discordancia sería pensar que, desgastando la imagen de la competencia, quitando clientes de forma fraudulenta, irrespetando precios, se pueda conseguir mejores resultados, analice, decida y actúe.

ACTUAR BIEN CON LOS CLIENTES

Los clientes quienes compren lo que ofrece la empresa, estarán dispuestos a comprar más cuando más confíen en la organización; lo cual significa que las ventas están en función directa a la confianza de los clientes, por la frecuencia de compras directas y recomendaciones se puede apreciar la coherencia entre satisfacción esperada y recibida.

Si se cumple con lo ofrecido al cliente en un espacio y tiempo adecuado, se presta la suficiente atención a sus necesidades y deseos, existe una rápida respuesta a sus requerimientos y problemas, si se les da el tiempo y espacio adecuado para informarles y escucharles con un trato adecuado lo más probable que suceda es.

1. Compras continuas del bien y servicio
2. Fidelidad a la marca
3. Recomendación positiva del producto
4. Atracción de nuevos clientes.

Pensar que, con una atención inapropiada, generando falsas expectativas, engañando, estafando, sin darle la información y atención a sus necesidades, deseos y problemas se pueda conseguir mejores resultados es una discrepancia.

Las empresas deben entender que lo importante no es vender sino satisfacer para que las ventas sean permanentes y crecientes.

ACTUAR BIEN CON EL ESTADO

El estado representado por organizaciones que tienen la facultad de establecer las normas que guiarán una determinada sociedad, le interesa también el desarrollo económico.

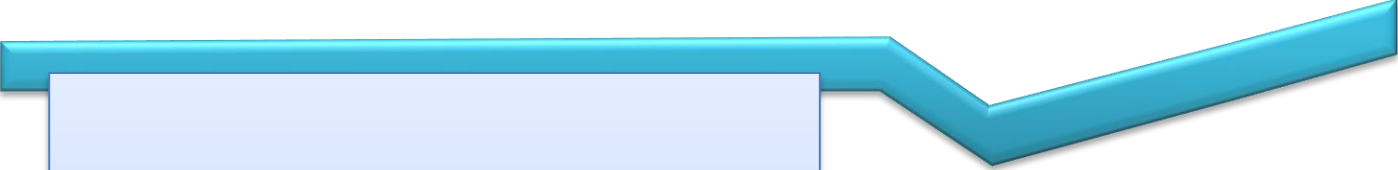
Si se cumple con las leyes, reglamentos y normas como por ejemplo sacar los permisos de funcionamiento, cancelar los tributos, seguir las ordenanzas y decretos, colaborar con la comunidad con un trato adecuado lo más probable que suceda es.

1. Otorgación de permisos de funcionamiento
2. Respeto por la propiedad privada
3. Ayudas gubernamentales o facilidades para la producción, y/o comercialización

Cumplir con las normas y leyes vigentes también crea una imagen corporativa ante la sociedad. Las empresas deben entender que las leyes se hicieron para mejorar la convivencia ciudadana y en muchos casos no estaremos de acuerdo con las normativas, pero esas son las reglas del juego y muchas veces se debe sacrificar la libertad y gusto individual en pro de la convivencia social.

CAPITULO 3

GESTION DEL EMPRENDIMIENTO



La mejor manera de asegurar el futuro, es trabajarlo.

Luis Armando

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”

Peter Drucker

PRINCIPIOS DE LA GESTION DEL EMPRENDIMIENTO

Pérez & Merino (2017), señlan que gestión se origina en el latín gestío y que “gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera” (pág. 1).

Considerando lo mencionado se podría decir que Gestión del Emprendimiento comprende las acciones o diligencias a realizarse para hacer posible una buena empresa.

El anhelo de emprendedor no solo es tener un negocio sino una sostenible y sustentable empresa donde necesariamente debe involucrarse las funciones administrativas.

Las funciones administrativas que incluye Planificar, Organizar, Dirigir, Evaluar y Retroalimentar (PODER) inicia por el aprendizaje y motivación del personal.

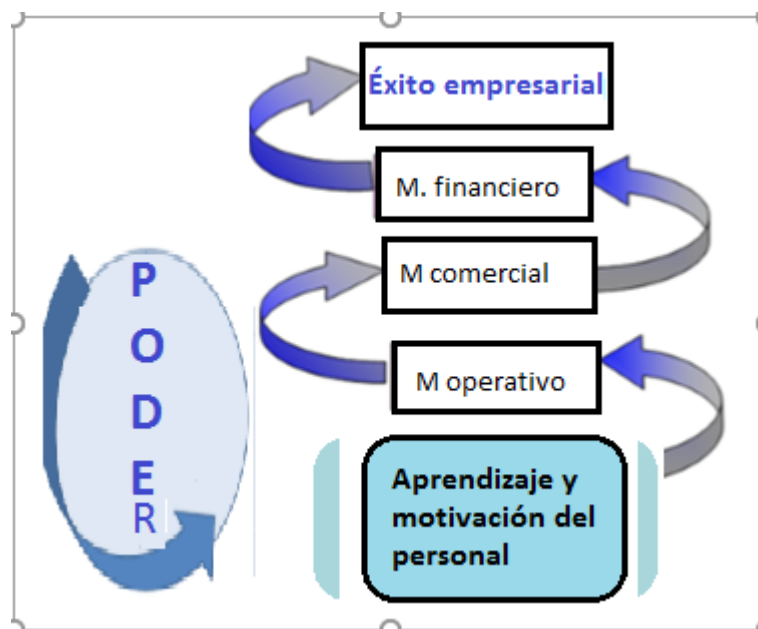


Ilustración 14 Gestión y administración del emprendimiento

Elaboración: Armando Guananga

El éxito del emprendimiento no se puede medir solo en la iniciación del mismo sino en la aceptación y desarrollo de la propuesta, es decir lograr superar la fase de inducción y desarrollo del ciclo de vida del negocio buscando consolidar una empresa sostenible y sustentable.

Es importante recordar que solo el emprendedor no conseguirá un éxito empresarial ya que tampoco podrá cumplir con todas las actividades que involucra los principales procesos empresariales que son: operativos, comerciales y financieros; es necesario involucrar y mantener a más personal lo cual es también un indicador del crecimiento empresarial.

El emprendedor debe asumir un rol de empresario (gerente – propietario) quien a través de las funciones administrativas potencializa al personal, crea ambientes agradables de trabajo, evalúa y retroalimenta proceso en busca de mejores resultados.

Muchas personas esperan que todo suceda por milagro, sin embargo, en los emprendimientos de éxito no destaca el mencionado factor sino la humildad por aprender, disciplina y persistencia en aplicar lo aprendido.

La gestión del emprendimiento empieza por el aprendizaje y motivación buscando potencializar y satisfacer necesidades de quienes se encargarán de crear la empresa anhelada.

El aprendizaje, la expectativa y perceptiva de satisfacer necesidades del personal involucrado en el emprendimiento permitirá el mejoramiento de procesos operativos, comerciales y financieros enfocados a lograr bienestar y éxito empresarial.

Influenciados por el capitalismo algunas veces se cree que el bienestar individual y éxito organizacional depende del capital con lo cual se puede comprar una buena empresa y bienestar individual.

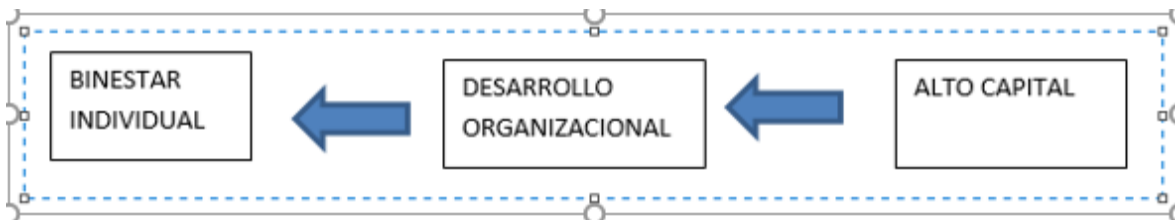


Ilustración 15 Desarrollo organizacional

Elaboración: Armando Guananga

Si analizamos la frase parece ser que las flechas lo estamos viendo al revés. Erróneamente a veces deseamos altos capitales para lograr un desarrollo organizacional y así conseguir un bienestar individual, obviando inclusive la contribución a la sociedad.

Es importante mencionar que el denominador común en la mayoría de empresas exitosas es el servicio de calidad, que representa la satisfacción del cliente, de lo cual se puede mencionar que en un servicio de calidad, solo la satisfacción del cliente interno logrará la satisfacción del cliente externo.

La clave parece estar entonces en identificar y busca satisfacer necesidades del personal potencializando sus habilidades y actitudes mediante la capacitación y socialización que permita mejorar los procesos.

La filosofía japonesa concibe lo mencionado pensamiento considerando que depende del BIEN SER para BIEN HACER logrando un BIEN ESTAR Y BIEN TENER; por tanto no deberíamos preocuparnos mucho por el TENER ya solo serán resultado del BIEN HACER Y BIEN HACER.

Incorporar un sentido humanista social en el emprendimiento de negocio fortalecerá el desempeño del personal, lo cual dependerá principalmente del emprendedor quien trasmita a sus colaboradores una cultura organizacional que permita desarrollar y ejecutar una adecuada planificación.

PLANIFICACION EN LA GESTION DEL EMPRENDIMIENTO

Los emprendimientos requieren de una planificación que permita por lo menos cubrir las dos primeras fases del ciclo del negocio que serían la de inducción y desarrollo involucrando tanto la planificación estratégica y operativa.

Un grave error de los emprendimientos nacionales sobre todo en micro, pequeña y mediana escala es planificar a corto plazo ante lo cual no se asignan suficientes recursos para generar un desarrollo del negocio.

Otro error es que la planificación sea realizada por una sola persona, sin la debida socialización que comprometa a los involucrados en el emprendimiento, a lo cual se suma también el desconocimiento del entorno y características internas del emprendedor o equipo emprendedor obviando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la situación actual pueda ofrecer al proyecto; ante lo cual la recomendación es realizar un diagnóstico situacional.

Toda planificación requiere de un diagnóstico para proponer lo que se va a realizar, es importante saber con qué contamos para decir que vamos a hacer;

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El diagnostico situacional se recomienda realizarlo considerando el sector productivo en el cual se espera actuar con el emprendimiento, así como las características y capacidades del emprendedor o emprendedores que van a actuar.

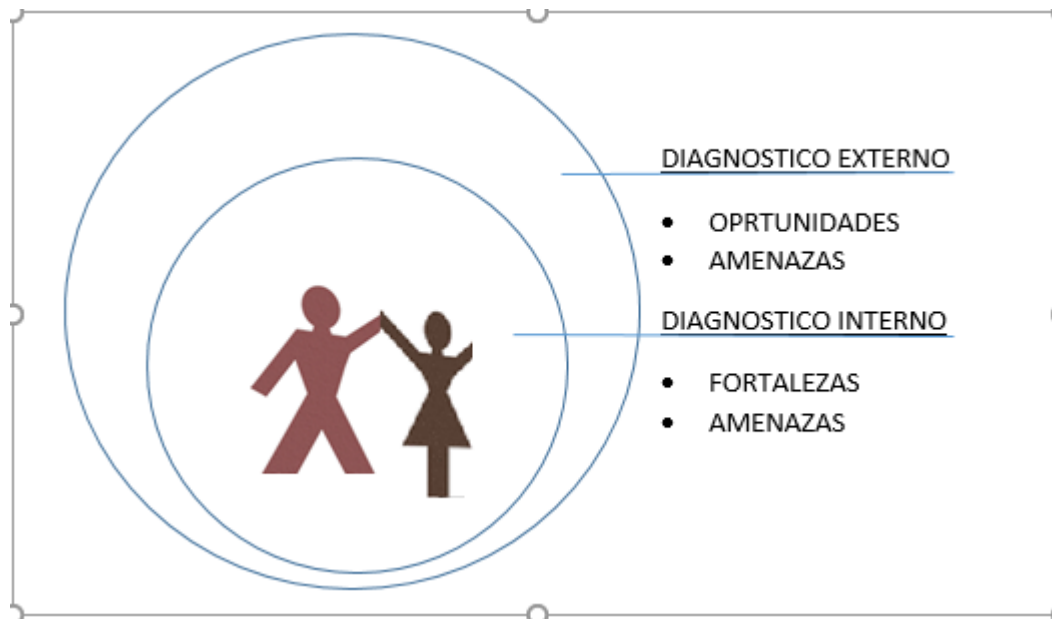


Ilustración 16 Desarrollo organizacional

Elaboración: Armando Guananga

El diagnóstico situacional comprende evaluar los factores externos e internos influyentes en el emprendimiento los cuales están descritos en el primer capítulo de la presente obra considerando además en los factores internos los recursos con los que cuenta el emprendedor o equipo emprendedor con la finalidad de definir oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En todo contexto y sujeto se pueden identificar aspectos positivos y negativos sin embargo lo estratégico es planificar aprovechando las oportunidades y fortalezas existentes buscando a futuro superar las debilidades y amenazas definiendo valores corporativos que permita alcanzar la visión y objetivos propuestos.

VALORES CORPORATIVOS

Quizá la clave del éxito en las organizaciones de clase mundial ha sido su cultura corporativa donde se evidencia valores morales consolidados, éstos guía su accionar hacia la satisfacción de necesidades individuales y colectivas desarrollando una organización de calidad.

Los valores que representaran a su imagen y desarrollo corporativo pueden ser:

1. Servicio al cliente
2. Respeto
3. Cordialidad
4. Solidaridad.

Decidir con que valores se va a identificar el emprendimiento será fundamental al inicio del emprendimiento ya que será el ingrediente mágico que le permitirá impulsar el desarrollo empresarial.

La cultura corporativa que comprende la percepción del habiente laboral dependerá de las creencias, valores y costumbres que sostienen la planificación a largo plazo para cumplir con la visión.

VISIÓN

Cuando se habla de visión, misión y valores corporativos se plantea desarrollar una filosofía empresarial que en síntesis resume a dónde queremos ir comprometiendo al personal en lo que debe realiza para cumplir con ese futuro deseado.

La visión se basa en la confianza de la capacidad humana para alcanzar un gran objetivo a largo plazo, trabajar en equipo innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol. Sin embargo, esta se convierte en una publicidad engañosa cuando se lo plantea de forma burocráticamente sin una debida comunicación y escaso interés por el factor humano (Guízar, 2013).

LA VISIÓN es la declaración del futuro deseado, en los deseos bien fundamentados se encontrará la pasión en los emprendimientos.

En lo posible sería interesante cumplir con los siguientes elementos de la visión

Elementos
Posición en el Mercado
Producto a Ofertar
Ámbito del Mercado
Valores y principios organizacionales
Tiempo

Ejemplo

“Ser el mejor proveedor de suministros en la Ciudad de Quito al año 2025 bajo una alta responsabilidad y servicio ágil al cliente”.

MISIÓN

Misión es la razón del emprendimiento, todo tiene una razón sería bueno encontrar la razón por la cual estamos emprendido lo cual nos va a permitir alcanzar la visión esperada.

La misión comprende la declaración del compromiso con la misión expresa lo que se debe hacer para alcanzar la visión. La misión representa el sello particular de la organización donde sería interesante cumplir con los siguientes elementos.

Elementos
Identificación de la empresa
Características de los productos
Necesidad a satisfacer
Mercado al que sirve
Valores y principios organizacionales

Ejemplo

“SERVITEC” oferta suministros de calidad garantizando un alto rendimiento de sus productos cumpliendo la expectativa de estudiantes y ejecutivos de la Ciudad de Quito fundamentada en un alto grado de responsabilidad y servicio al cliente”.



Ilustración 17 Estructura De Planificación

Elaboración: Armando Guananga

Una vez definido la visión, misión y valores corporativos se puede definir objetivos tanto a largo, mediano y corto plazo para luego establecer estrategias y actividades que nos permita concretar la planificación.

El grafico referente a la estructura de la planificación permite apreciar que la visión será la que guie los objetivos, estrategias y actividades, donde siempre estará presente la misión la cual podrá ejercer o aplicarse gracias a la cultura corporativa donde predominan valores consolidados en la organización

En la estructura de planificación se puede apreciar que las actividades y estrategias están ligadas a los objetivos de corto plazo sugiriendo establecer las mencionadas actividades y estrategias para objetivos inmediatamente alcanzables ya que a futuro pueden cambiar los escenarios siendo importante saber actuar oportunamente considerando que la planificación no es rígida sino flexible a los cambios y condiciones.

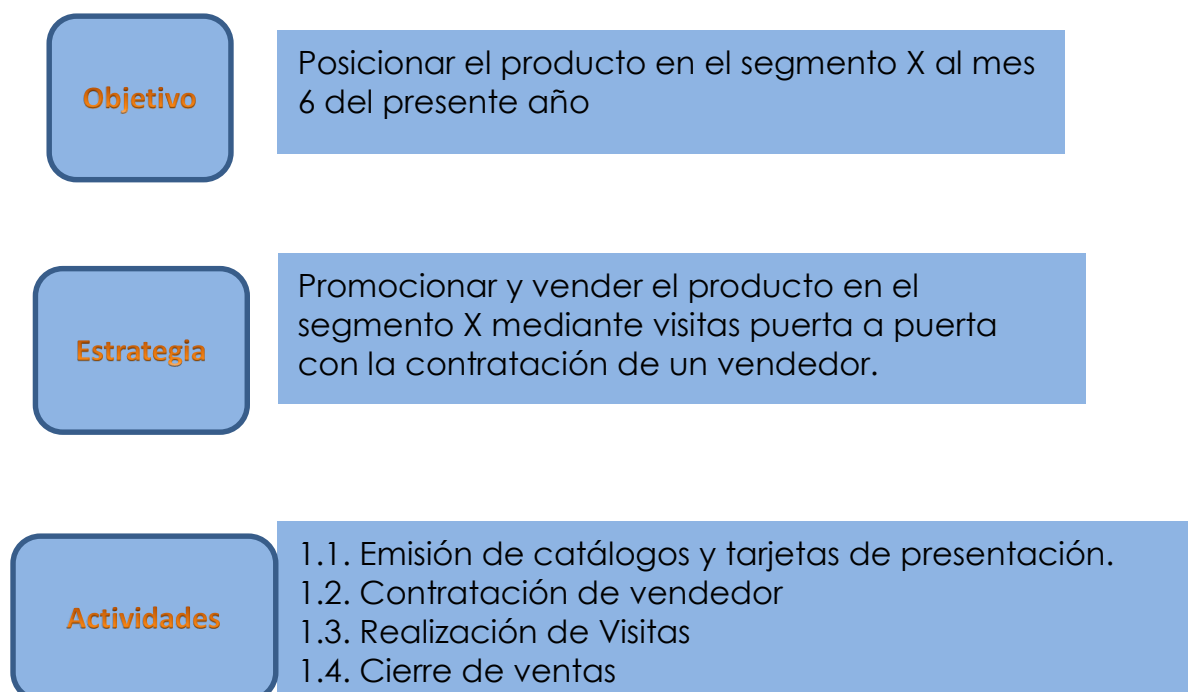


Ilustración 18 Ejemplo de Objetivo, Estrategia, Y Actividades
 Elaboración: Armando Guananga

No.	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO
1.1.	Emisión de catálogos y tarjetas.			
1.2.	Contratación de vendedor			
1.3.	Realización de visitas			
1.4.	Cierre de ventas			

Tabla 7 Ejemplo de Cronograma de Actividades

Elaboración: Armando Guananga

Establecidos las actividades se puede ilustrar su ejecución con un cronograma y presupuesto.

PRESUPUESTO

No.	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO
1.1.	Emisión de catálogos y tarjetas.	200,00		
1.2.	Contratación de vendedor		450,00	450,00
1.3.	Realización de visitas			10,00
1.4.	Cierre de ventas			10,00
TOTAL		200,00	450,00	470,00

Tabla 8 Presupuesto

Elaboración: Armando Guananga

SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN

El seguimiento y evaluación de la planificación no puede medirse solo en función de la rentabilidad pues no se estaría valorando lo que genera tal rentabilidad.



Ilustración 19 Indicadores de Gestión

Elaboración: Armando Guananga

Los indicadores de gestión es una buena herramienta para monitorear el avance de la planificación el cual puede realizarse cada cierto tiempo como por ejemplo trimestral, semestral o anual.

En el gráfico se puede apreciar que la rentabilidad depende de la satisfacción del cliente, la satisfacción del cliente externo depende de los procesos y procedimientos los cuales dependen del personal, entonces si se cumple la respectiva de aprendizaje y crecimiento del personal, se podrán cumplir con la perspectiva de procesos eficientes.

Cuando se tenga un personal competente y procesos eficientes entonces será fácil satisfacer al cliente y la satisfacción del cliente generara mayores ventas y rentabilidad a la empresa,

Dicho de otra forma, los resultados financieros dependerán de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo. El cliente externo estará satisfecho por los productos y servicios que puede recibir de la organización, y los clientes internos estarán satisfechos con lo que reciban de la organización en cuestión de remuneraciones y clima laboral es decir cuando sus necesidades y expectativas estén satisfechas.

Dependiendo del tipo de emprendimientos los indicadores de gestión que se pueden utilizar en la ejecución de un emprendimiento con el objeto de medir el cumplimiento de la planificación serian:

Indicadores De Gestión Para Seguimiento De Emprendimientos.

	INDICADOR	FÓRMULA	REPRESENTACIÓN
FINANCIERA	Rentabilidad Sobre Activos	Utilidad / Activos	Porcentaje de utilidad sobre los bienes asignados al negocio
	Rentabilidad Sobre Ventas	Utilidad / Ventas	Porcentaje de utilidad sobre las ventas
	Incremento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}}$	Porcentaje de incremento de ventas en dólares
CLIENTE	Satisfacción con el producto y servicio	$\frac{\text{Clientes satisfechos con el producto y servicio}}{\text{Número de clientes totales}}$	Porcentaje de clientes que están muy satisfechos con lo que ofrece la empresa
	Índice de confianza	$\frac{\text{Clientes que vienen por referencia}}{\text{Clientes nuevos}}$	Porcentaje de confianza
	Incremento de nuevos clientes	$\frac{\text{Número de Clientes nuevos} - \text{Número de Clientes iniciales}}{\text{Número de Clientes iniciales}}$	Incremento de clientes en comparación al periodo inicial o anterior
PROCESOS	Mejoramiento de procesos	$\frac{\text{Procesos Mejorados}}{\text{Procesos existentes}}$	Porcentaje de procesos con mayor eficacia y eficiencia.
	Índice de producción	$\frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Total producción planeada}}$	porcentaje del alcance de la producción planeada
	índice de Devolución	$\frac{\text{Unidades devueltas}}{\text{Unidades despachadas}}$	porcentaje de Unidades devueltas o reclamos atendidos
APRENDIZAJE	Índice de innovación	$\frac{\text{Sugerencias implementadas}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$	Porcentaje de respuesta a las sugerencias del personal
	Índice de participación	$\frac{\text{Total de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}}$	Interés por el desarrollo organizacional
	Índice de capacitación y socialización	$\frac{\text{Tiempo de capacitación y socialización}}{\text{Tiempo laboral}}$	Tiempo destinado a la capacitación y socialización

Tabla 9 Indicadores De Gestión Para Seguimiento De Emprendimientos

Elaboración: Armando Guananga

A pesar de que la perspectiva financiera está en la cúspide de los indicadores de gestión para seguimiento de emprendimientos esta no debe asumirse como una meta u objetivo sino como resultado de lo anterior donde lo más importante sería conseguir la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

En el seguimiento del emprendimiento será interesante apreciar como el satisfacer las necesidades y expectativas del personal, generará satisfacción del cliente externo mediante un constante mejoramiento de procesos, lo cual generara resultados financieros, cumpliendo de esta manera también satisfacer expectativas de accionistas e inversionistas.

Lo agradable de los emprendimientos es que muchas veces al inicio de los emprendimientos una sola persona experimenta todas las satisfacciones del cliente interno ya que participa como empleado, gerente y accionista.

El seguimiento de la gestión del emprendimiento es importante considerara las fases del ciclo del negocio, de esta manera al final del primer año los indicadores de la perspectiva financiera podrían ser bajos o negativos debido a la pequeña o nula rentabilidad, sin embargo, se puede haber mejorado la satisfacción del cliente, procesos o aprendizaje entendiéndose frente a lo mencionado que aún estamos en la fase de inversión, dicho de otra forma, es tiempo siembre aun no de cosecha.

CAPITULO 4

IDEA DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE MERCADO



**“EL NEGOCIO ESTA EN SATISFACER
NECESIDADES”** ese es el fin del
emprendimiento.

Luis Armando

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Entendiéndose al negocio como intercambio de beneficios, entonces es importante encontrar o desarrollar un beneficio sostenible hacia un grupo de personas que estén dispuestos a recibirlo y pagarlo por varios años.

La generación de beneficios se puede generar solucionando problemas o mejorando su situación actual es decir proponiendo cambios donde siempre se manifestarán necesidades a satisfacer

Si las personas se mueven por satisfacer necesidades y deseos entonces el negocio sostenible esta en satisfacer bien las necesidades y deseos, provocando o cumpliendo ese algo por el cual la gente se esfuerza denominado “felicidad”.

Todo bien o servicio se vende porque detrás esconde una necesidad y expectativa por satisfacer, la silla no se vende por ser silla sino porque la gente desea satisfacer la necesidad de descanso, pero la persona no se conformará con un banco muy sencillo por que ya tiene ciertas expectativas generadas en el medio donde además de un bien que le permitiría el descanso desearía agregar elegancia estatus y servicio por lo cual preferirá cierta marca aunque el costo sea muy superior al valor de sus materiales.

Lo mencionado invita a reconocer que las personas están dispuestas a entregar mayor esfuerzo y recursos por la satisfacción de deseos los cuales pueden estar relacionados con la satisfacción de necesidades superiores.

El emprendimiento a pesar de estar dirigido a satisfacer necesidades básicas como de alimentación, vestimenta o seguridad se debe buscar satisfacer necesidades superiores como de estima o reconocimiento social lo cual generara una atracción y fidelidad a la marca desarrollada.

Entonces cual es la diferencia entre necesidad y deseo, la diferencia está en que la necesidad es un estado de carencia y el deseo la expresión máxima de la necesidad de un bien o servicio que guste a la persona.

Ejemplo, a medio día una persona experimenta un estado de carencia energética apareciendo la necesidad de alimentarse y con cualquier producto alimenticio podría satisfacer su necesidad, pero si cuenta con dinero y le gusta un producto en especial como por ejemplo pollo asado y de la marca ZZ, entonces estaría dispuesto a satisfacer un deseo.

Las necesidades son invariables es decir si la necesidad es de comida no lo puedo satisfacer con una vestimenta o forma de distracción, los deseos si son variables si no existe disponible lo que se desee en este momento podría postergar para otro momento y conformarse con algún sustituto.

La gran ventaja de los deseos es que pueden ser manipulados y estas se crean en las expectativas donde influye de manera mayoritaria la comunicación y publicidad.

La oportunidad de negocio entonces empieza en la identificación de necesidades y expectativas del público objetivo al cual se va a dirigir el beneficio (bien o servicio), las cuales están detrás de los problemas o cambios.

Los problemas son la expresión de necesidades y deseos insatisfechos; entonces donde se observen problemas que comparten un sector poblacional ahí esta una oportunidad de negocio indagando y proponiendo formas para llegar a satisfacer bien esa necesidad y/o deseo insatisfecho.

Es importante señalar también que se pueden crear problemas intencionalmente para genera nuevas necesidades y deseos por satisfacer, proponiendo a la comunidad formas más eficaces para satisfacer necesidades y deseos con un nuevo producto o producto nuevo.

Hace algunos años el internet no era una necesidad para comunicarse hoy es un problema grave si no se cuenta con la mencionada red de comunicación, donde existe una comunidad donde no se llegue a satisfacer adecuadamente esta necesidad o se encuentre otra forma de satisfacer la necesidad, existe una oportunidad de negocio.

Sin embargo, una buena idea de negocio no solo depende de factores externos sino también de recursos disponibles por parte del emprendedor o equipo de trabajo a emprender; recursos humanos como conocimiento, habilidades, actitudes, contactos y redes comerciales además de recursos materiales, económicos y tecnológicos.

En la idea de negocio es importante realizar una relación entre las necesidades a satisfacer y recursos disponibles para lo cual se puede tomar en cuenta el siguiente cuadro:

NECESIADAD A SATISFACER		RECURSOS DISPONIBLES	
Problema o cambio a atender		Recursos humanos	
		Recursos Materiales	
Necesidad o deseo a satisfacer		Recursos Tecnológicos	
		Recursos Financieros	
IDEA DE NEGOCIO			
(Producto a ofertar con su valor agregado)			

Tabla 10 Idea de Negocio

Elaboración: Armando Guananga

Cuando se entiende qué necesidad y/o deseos se va satisfacer valorando los recursos disponibles se puede precisar que producto se va a ofertar de forma estratégica para conseguir la aceptación del mercado objetivo se podría decir que se encontró LA IDEA DE NEGOCIO

Si las necesidades y expectativas son ilimitadas entonces porque muchas veces se lanzan al mercado productos que no se venden, ¿dónde está la oportunidad de mercado?

En el medio siempre existen oportunidades, sin embargo, estas no se pueden identificar por falta de conocimiento y dinamismo. El desconocimiento genera ceguera empresarial y la falta de dinamismo genera parálisis empresarial.

A pesar de haber definido una idea de negocio es importante valorar la aceptación de esta en un mercado suficiente mente amplio que permita mantener la oferta del producto, pasando de esta manera de la definición de una idea de negocio a una oportunidad de mercado mediante su análisis logando de esta manera demostrar la viabilidad comercial del emprendimiento.

ANÁLISIS DE MERCADO

El análisis de mercado permite valorar la aceptación de los esfuerzos que esté dispuesto a realizar la organización. (Alcazar, 2000),

El análisis de mercado permite estimar cuánto se podría vender del producto en el mercado arrojando no una precisión, sino una aproximación de lo que podría suceder, recuerden el futuro es incierto no se podrá adivinar los hechos, pero si programar las actividades para cambiar los hechos a nuestro favor.

Una vez definido el producto a ofertar y considerando las fuerzas del mercado que son la demanda y la oferta el análisis de mercado podría seguir el siguiente proceso:

1. Precisión del Mercado Objetivo
2. Análisis de la Demanda Potencial
3. Análisis de la Competencia

DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Mercado objetivo es el segmento de mercado al cual va dirigido el producto, para lo cual es importante considerar segmentos más generales que incluyan al público objetivo que va a dirigirse el emprendimiento

Ejemplo:

SEGMENTACIÓN	Características	Cantidad
Segmentación Geográfica	Cantón Quito	2'700.000,00
Segmentación Demográfica	De 5 a 49 años	74%
Otras	Visitantes promedio al Día al Centro Comercial XXXX	13.212

Tabla 11 Ejemplo de Determinación del Mercado Objetivo

Elaboración: Armando Guananga

Una vez identificado las características y cantidad del mercado objetivo es importante cuantificar la demanda potencial que existiría del producto a ofertar en el emprendimiento.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL

Demanda potencial es lo máximo que el mercado objetivo estaría dispuesto a consumir del producto a ofertar para lo cual es importante considerar la cantidad del mercado objetivo, aceptación del producto y frecuencia de consumo bajo la siguiente formula:

Demanda Potencial = Mercado Objetivo * % de Aceptación * Frecuencia de consumo.

D.P. = M.O.* % A * F.C.
D.P. = 9.777 * 74% * 1
D.P. =1955,4

Cuando es de varios productos se debe considerar la aceptación y frecuencia por cada producto como lo indica el siguiente cuadro.

POBLACION ESTIMADA			
Población del Canton Quito	2.700.000,00		
Visitantes promedio al Día al Centro Comercial	13.212,00		
Poblacion con edad de 5 a 49 años (74%)	9.777,00		
% de aceptación por productos	MANI DE SAL Y DULCE	HABAS DE SAL	CHIFLES DE SAL Y DULCE
Personas que gustan de Maní (10%)	978		
Personas que gustan de Habas (20%)		1.955	
Personas que gustan de Chifles (20%)			1.955
Frecuencia de consumo Diario	1	1	1
Demanda potencial al mes	978,00	1.955,00	1.955,00

Tabla 12 Ejemplo de Demanda Potencial

Elaboración: Armando Guananga

La aceptación del producto y frecuencia del producto se puede determinar mediante entrevistas, testeos, grupo focal u observación directa de las cuales no se recomienda entrevistas.

META DE MERCADO

Establecido la demanda potencial es importante definir una meta de mercado, es decir definir cuánto se está dispuesto a atender y vender, para lo cual es importante considerar las capacidades del emprendimiento y la competencia que también esta atendiendo a la mencionada demanda potencial.

PRODUCTOS	Mercado Potencial	Meta de Mercado diaria.	5%
MANI DE SAL Y DULCE	978,00	49	
HABAS DE SAL	1.955,00	98	
CHIFLES DE SAL Y DULCE	1.955,00	98	

Tabla 13 Ejemplo de meta de mercado

Elaboración: Armando Guananga

La meta de mercado se puede establecer de forma diaria, mensual y anual luego de lo cual es importante proyectar la demanda para dimensionar el futuro comercial de la empresa.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección a la demanda debe establecerse mínimo para tres años donde es importante considerar los posibles escenarios, las metas de los emprendedores, las tendencias esperadas del sector económico y la competencia.

PROYECCION DE LA DEMANDA					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANI DE SAL Y DULCE					
DIARIO	49	59	71	85	102
MENSUAL	1.470	1764	2117	2540	3048
ANUAL	1.482,00	1778	2134	2561	3073
HABAS DE SAL					
DIARIO	98	118	142	170	204
MENSUAL	2.940	3528	4234	5081	6097
ANUAL	2.952,00	3542	4250	5100	6120
CHIFLES DE SAL Y DULCE					
DIARIO	98	118	142	170	204
MENSUAL	2.940	3528	4234	5081	6097
ANUAL	2.952,00	3542	4250	5100	6120
CRECIMIENTO DE VENTAS	20%				

Tabla 14 Ejemplo de Proyección de la Demanda

Elaboración: Armando Guananga

En el escenario proyectado se prevé incrementar la demanda potencial con estrategias comerciales como promociones dos por uno en ciertas temporadas para posicionar el producto, la proyección multiplicado por el precio permite visionar lo que se podría obtener diario, mensual y anual.

ESCENARIO OPTIMISTA					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANI DE SAL Y DULCE					
DIARIO	49	74	111	167	251
MENSUAL	1.470	2205	3308	4962	7443
ANUAL	1.482,00	2223	3335	5003	7505
HABAS DE SAL					
DIARIO	98	147	221	332	498
MENSUAL	2.940	4410	6615	9923	14885
ANUAL	2.952,00	4428	6642	9963	14945
CHIFLES DE SAL Y DULCE					
DIARIO	98	147	221	332	498
MENSUAL	2.940	4410	6615	9923	14885
ANUAL	2.952,00	4428	6642	9963	14945
CRECIMIENTO DE VENTAS	50%				

Tabla 15 Ejemplo de Proyección de la Demanda Escenario Optimista

Elaboración: Armando Guananga

ESCENARIO PESIMISTA					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANI DE SAL Y DULCE					
DIARIO	49	39	31	25	20
MENSUAL	1.470	1176	941	753	602
ANUAL	1.482,00	1186	949	759	607
HABAS DE SAL					
DIARIO	98	78	62	50	40
MENSUAL	2.940	2352	1882	1506	1205
ANUAL	2.952,00	2362	1890	1512	1210
CHIFLES DE SAL Y DULCE					
DIARIO	98	78	62	50	40
MENSUAL	2.940	2352	1882	1506	1205
ANUAL	2.952,00	2362	1890	1512	1210
CRECIMIENTO DE VENTAS	-20%				

Tabla 16 Ejemplo de Proyección de la Demanda Escenario Pesimista

Elaboración: Armando Guananga

Un escenario optimista sería si se el negocio llegaría a posicionarse en el sector, conseguir clientes potenciales y ubicar su producto en canales de distribución como tiendas y delicatessen que gusten de dulces artesanales incrementando sus ventas en un 50%.

La débil ejecución que implicaría no aprovechar al máximo la oportunidad de mercado, no mejorar la atención y forma de comercialización podría generar una disminución de clientes en un 20% anual con lo cual el proyecto no podrá sostenerse.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es importante estar consciente de la competencia, en lo posible valorando sus aciertos y desaciertos, puntos fuertes y puntos débiles lo cual permite aprender y prevenir de lo realizado por otros que actúan en el sector al cual el emprendimiento desea participar.

Es importante recordar que puede existir competencia directa e indirecta, que puede influenciar en el desarrollo organizacional del emprendimiento, ante lo cual para el análisis se puede utilizar el siguiente cuadro.

EMPRESAS	Puntos fuertes	Puntos Débiles
C. DIRECTA		
Empresa A		
Empresa B		
C. INDIRECTA		
Empresa C		
Empresa D		

Tabla 17 Análisis de la demanda

Elaboración: Armando Guananga

La competencia directa es aquella que vende un producto similar al proyectado y en el mercado objetivo determinado la indirecta no cumplirá las características señaladas de lo cual se recomienda analizar a las empresas más representativas en el sector que permita aprender de ellas bajo la técnica de seguimiento al mejor.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing permitirán atender de mejor manera las necesidades y expectativas del cliente potencial con el fin de sostener y sustentar un emprendimiento en el largo plazo. Para lo cual se pueden considerar las 4 p de marketing

Estrategia de Producto

En la estrategia de producto se puede aplicar la de diferenciación, producción exclusiva para el segmento de mercado o diversificación

Ejemplo: la estrategia del producto será la de diferenciación incluida en la presentación del producto con etiqueta que resalte los colores exclusivos que caractericen a los diferentes sabores.

La presentación se lo realizara utilizando plásticos transparente celofán que permita exhibir de mejor manera al producto y la etiqueta deberá ser elaborado mediante imprenta que resalte los colores de la marca

Estrategias de Precio

En precio se puede decir por la estrategia de inducción, descremen o mantenimiento

La estrategia de inducción comprende iniciar con precios bajos para luego subirlos con la idea de hacer conocer el producto y generar demanda.

La estrategia de descremen representa iniciar con precios altos para luego reducirlos por temporada donde se concibe que el precio también es representante de calidad.

La estrategia de mantenimiento de precios genera confianza en el cliente donde se puede incentivar el consumo en función de mayor volumen de compra.

Ejemplo: La estrategia de precio es la de mantenimiento y descuentos de hasta el 20 % según volúmenes de venta con el fin de mantener una rentabilidad aceptable del negocio.

DETALLE	COSTO UNIDAD	POR	PRECIO UNIDAD	POR	PRECIO DOCENAS	POR
MANI DE SAL Y DULCE	0,40		1		0,80	
HABAS DE SAL	0,42		1		0,80	
CHIFLES DE SAL Y DULCE	0,44		1		0,80	

Tabla 18 Ejemplo de Estrategias de Precio

Elaboración: Armando Guananga

La mencionada estrategia no afectará al plan de ventas debido a que las ventas por mayor serán independientes del plan mencionado dando la posibilidad de mejorar la condición comercial de la microempresa.

Estrategias de Plaza

En plaza se puede seleccionar estrategias como mejoramiento del lugar o canales de distribución apropiadas

La estrategia de plaza será la de presentación apropiada del lugar de atención donde se pondrá de manifiesto los productos a vender exhibidos de forma alegórica sobre todo cuando existan eventos dirigidos a niños y jóvenes.

La facilidad de trasladar el producto junto con la predisposición del emprendedor genera la posibilidad de recorrer con los productos e incrementar las ventas de un 20% hasta un 50% anual.

Es importante mencionar que según conversación con la administración se da la posibilidad que el emprendedor pueda ubicar sus productos en eventos dirigidos a niños y jóvenes quienes serían los principales consumidores del producto.

Bajo lo mencionado se puede proveer a futuro que el negocio mantendría dos canales de distribución:

Canal Directo que comprendería el puesto de atención al cliente en el Centro Comercial Chiriyacu.

Canal Indirecto que se generaría por la posibilidad de recorrer y se podría llegar a tiendas que estén interesadas en comercializar el producto

Estrategias de Promoción

En promoción se puede elegir estrategias como publicidad, generación de noticias y servicios de preventa y/o posventa.

Ejemplo, La estrategia de promoción se realizará mediante una publicidad directa a clientes potenciales para lo cual aplicará una adecuada vestimenta que llame la atención a los consumidores potenciales. Así como también una buena decoración y presentación de productos.

Para iniciar con la estrategia de promoción es importante definir la marca e imagen corporativa con la cual la empresa se presentara a sus clientes.

Los indicadores de gestión es una buena herramienta para monitorear el avance de la planificación el cual puede realizarse cada cierto tiempo como por ejemplo trimestral, semestral o anual.

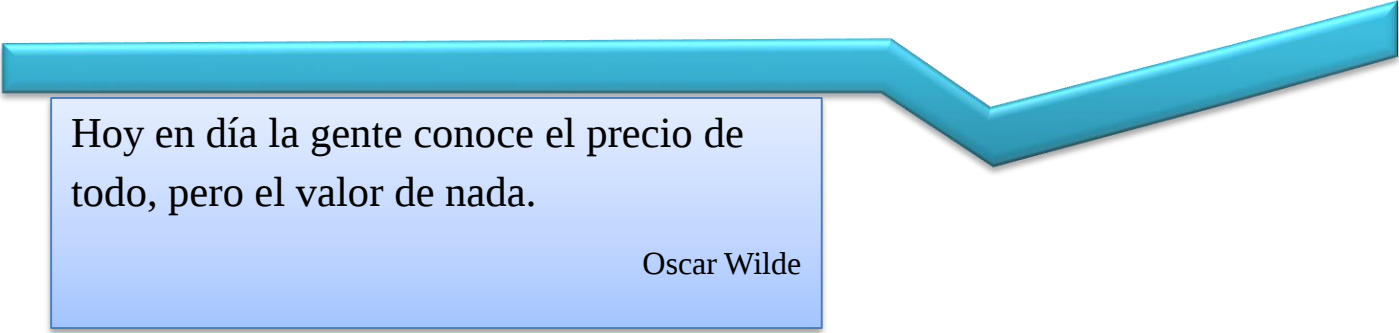
En el gráfico se puede apreciar que la rentabilidad depende de la satisfacción, la satisfacción depende de los procesos y los procesos dependen del personal, entonces si se cumple la respectiva de aprendizaje y crecimiento del personal, lo cual se va a lograr con una adecuada socialización, la cual involucre una educación formativa y adecuada comunicación, se podrán cumplir con la perspectiva de procesos eficientes.

Cuando se tenga un personal competente y procesos eficientes entonces será fácil satisfacer al cliente y la satisfacción del cliente generara mayores ventas y rentabilidad a la empresa.

Por tanto al final de un periodo no se puede valorar el éxito empresarial solo mirando la rentabilidad, porque puede ser que en este período no exista rentabilidad pero mejoro la satisfacción del cliente, o mejoro los procesos o se invirtió en el desarrollo del personal, tal vez estamos en una fase de inversión donde aún no se puede hablar de rentabilidad.

CAPITULO 5

APLICACIÓN FINANCIERA EN LOS EMPRENDIMIENTOS



Hoy en día la gente conoce el precio de todo, pero el valor de nada.

Oscar Wilde

Finanzas se lo puede entender como la administración del dinero el cual es el máximo representante del capital sin dejar de ser un recurso al servicio del humano y en ningún caso a lo contrario.

Llama la atención cómo es posible que vivamos en un capitalismo sin conocer cómo manejar el capital peor aún emprender un negocio sin ningún conocimiento financiero; lo mencionado motiva a que en primera instancia se expongan en la presente obra principios financieros básicos para luego desarrollar una aplicación financiera a los emprendimientos.

En los principios financieros básicos incluye un modelo de Finanzas Familiares bajo la lógica de cómo se puede manejar finanzas empresariales si no se puede manejar las finanzas personales; además los emprendimientos van a estar muy ligados a las finanzas familiares.

PRINCIPIOS FINANCIEROS BÁSICOS

A menudo se escucha “hoy en día todo es dinero”. En un sistema capitalista como en el que vivimos no se puede decir que el dinero no importa, por supuesto que importa, pero no deja de ser un bien para mejorar nuestro estilo de vida.

El dinero tiene tres funciones primordiales que son:

- a) Ser un medio de cambio; Basado principalmente en la confianza superando los problemas del trueque.
- b) Unidad de valor; de similitud forma que el metro es unidad de valor para la longitud el dinero es la unidad de valor de los bienes y servicios esta unidad de valor se conoce como precio.
- c) Depósito de valor; permite su acumulación para compras futuras.

“EL dinero no se atesora se administra” sería un buen principio básico del emprendimiento.

Es importante señalar que el dinero no tiene valor intrínseco es decir requiere cambiarlo con un bien real para reconocer su valor real. Se debería demandar dinero para intercambiarlo por otro bien.

Sin embargo, el ser un medio de intercambio común aceptado por todos ha ido generando conceptos más amplios que solo lo mencionado representado en la mente colectiva como poder y riqueza. Desarrollando una economía más ficticia que real; pues aparentemente existen sociedades e individuos con alto ingresos y

ahorros, pero con bajos niveles de satisfacción de vida donde el poder y la riqueza quedan confundidas.

Saber administrar el dinero debería ser fundamental en la actualidad pues es impresionante considerar que vivimos en un capitalismo y sin embargo no se promueve una educación financiera, dando lugar quizá a la principal causa del problema económico de las familias.

Ante esta problemática se presenta el flujo monetario de las familias que permitirá tener las bases de una educación financiera familiar.

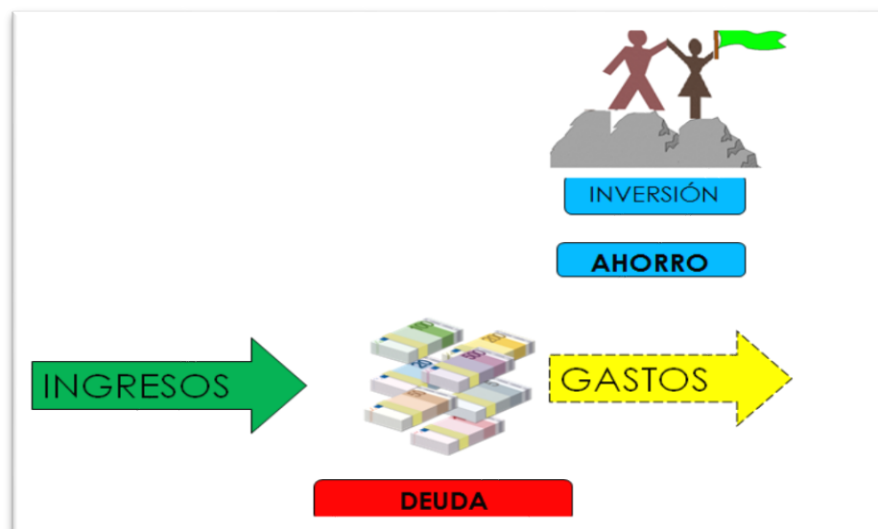


Ilustración 20 Flujo Monetario Familiar o Personal

Elaboración: Armando Guananga

El dinero se obtiene de los ingresos por trabajo realizado por el individuo o familia trabajo que puede ser entendido como el servicio a la sociedad, de lo mencionado se puede deducir que si queremos mejorar nuestros ingresos deberíamos mejorar nuestro servicio a la sociedad lo cual va a ser más fácil cumplirlo con una cultura colectiva o del servicio.

El dinero no puede ser atesorado como un diamante precioso; este tiene que salir para satisfacer nuestras necesidades y deseos provocando los egresos monetarios que pueden ser gastos e inversiones, nuestra sociedad se caracteriza por gastar ya que hemos caído en el consumismo buscando cada vez más dinero para poder gastar o pagar deudas de gastos realizados con anticipación.

Las deudas son obligaciones generadas por el uso anticipado del dinero, ante lo cual podemos recordar que utilizar recursos de terceras personas (ajenos) debería ser exclusivamente para cubrir emergencias o invertir, de tal forma que las deudas nos permitan obtener un beneficio adicional. Sin embargo, muchas personas utilizan las deudas para gastos complicando de esta manera su situación financiera y económica.

Es importante recordar que las deudas generan dependencia económica existiendo la posibilidad de caer en el círculo vicioso de trabajar para pagar deudas, práctica que funciona bien en el feudalismo (Concertaje) y que en la actualidad se sigue practicando.

El capitalismo financiero y el marketing actual ha posicionado bien al producto financiero denominado “crédito” haciendo creer que a mayor crédito mejor situación financiera, sin considerar la dependencia económica que esto genera.

Sin duda el ahorro es importante, considera inclusive como un valor fundamental en tiempos pasados en las economías familiares del Ecuador. Sin embargo en la actualidad se escucha a menudo lo difícil que es ahorrar a pesar de un mayor ingreso per cápita y disminución de los precios promedio relativo, observando además personas que ganan más y mayor endeudamiento generan con bajos niveles de inversión o crecimiento económico; entonces parece que no se conoce la forma como se puede ahorrar con miras a la inversión y crecimiento económico.

Si usted no puede ahorrar es porque sus ingresos son bajos o porque sus gastos son altos, entonces tiene que trabajar en los dos sentidos, buscar incrementar sus ingresos a través de aprovechar su tiempo y recursos o mejorando su servicio para poder generar mayores ingresos.

Si el problema son los gastos altos, recuerde que esto se generan por efectos de la satisfacción de necesidades y deseos, si no tengo muchos ingresos tendré que conformarme en satisfacer mis necesidades y pocos deseos; si mis ingresos son altos puedo además de satisfacer mis necesidades satisfacer mis deseos, o podría programar mis deseos a asuntos que no tengan que involucrar muchos egresos financieros a este se le conoce como disciplina financiera.

Para controlar los gastos se puede utilizar un presupuesto de efectivo en donde se detallen las entradas y salidas de efectivo o un presupuesto de ingresos y egresos con lo cual usted podría programar sus gastos y ser presa del marketing y consumismo que nos conduce a endeudarnos o hacer gastos vanos.

Para ilustrar lo mencionado se detalla un ejemplo familiar, donde se puede apreciar que si existen gastos donde su puede disminuir, todo dependerá de la creatividad individual y de los miembros de la familia.

En el ejemplo se puede apreciar que con un simple ahorro de 100 dólares mensuales y una pequeña inversión se puede ahorrar cerca de \$ 7.000,00 en 5 años.

En primer lugar, es importante realizar un presupuesto mensual y anual de su actividad económica sea esta en forma dependiente o independiente considerando la situación actual o histórica; recuerde que es un supuesto económico (presupuesto) donde no todo tiene que cumplirse con precisión pero si le puede ayudar a administrar sus finanzas.

Luego de los 10 meses de ahorro con 100 dólares mensuales es decir al disponer de \$ 1.000 dólar se puede acceder a invertir en una póliza acumulación o ahorros a plazo fijo con un rendimiento aproximado del 5% anual en cooperativas del sistema financiero ecuatoriano en 5 años tendría casi 7.000,00 con lo cual ya podría invertir. Y tener la posibilidad de mejorar mi situación económica.

PRESUPUESTO PERSONAL O FAMILIAR

ENTRADAS	Situación. Inicial.	ENERO	ANUAL
Sueldo	380,00	380,00	4.560,00
Trabajo independiente	120,00	120,00	1.440,00
TOTAL ENTRADAS	500,00	500,00	6.000,00
SALIDAS			
Materiales	20,00	20,00	240,00
Transporte	20,00	20,00	240,00
Arriendo	120,00	120,00	1.440,00
Servicios Básicos	40,00	30,00	360,00
Alimentación	120,00	120,00	1.440,00
Vestimenta	60,00	30,00	360,00
Salud	20,00	20,00	240,00
Distracción	100,00	40,00	480,00
TOTAL SALIDAS	500,00	400,00	4.800,00
AHORRO			1.200,00
5 AÑOS			6.000,00
INVERSIÓN 5% ANUAL			900,00
MONTO TOTAL EN 5 AÑOS			6.900,00

Tabla 19 Presupuesto De Efectivo

Elaboración: Armando Guananga

El ejemplo permite apreciar la factibilidad de ahorro con ingresos moderados generando una capacidad de inversión que permita mejorar la situación económica.

Lo importante es saber disciplinarse financieramente para ahorrar y luego claro esta saber cómo invertir para lo cual es importante seguir los siguientes principios:

4. ESTUDIAR LA INVERSIÓN
5. ASIGNACIÓN DE ACUERDO A RESULTADOS
6. DIVERSIFICAR EL RIESGO

Es necesario recordar que “Lo que siembras cosechas” siempre y cuando se haya asignado los suficientes recursos en los tiempos y espacios adecuados diversificando la producción considerando siempre que el tiempo y los gustos cambian.

Muchas de las inversiones fallan por que no se conoce en que y cuanto se va invertir, sería como que una persona que vivió siempre en la ciudad y no conoce nada de agricultura por si solo quiere sembrar y producir naranjas en tres meses.

Las inversiones requieren ser completadas para generar rendimiento, es un principio fundamental cuando se ingresa al mundo empresarial, imagine usted si alguien considera que para tener frutas solo se requiere terreno y semillas

A una persona de experiencia escuche decir “poner los huevos en diferentes canastas evitara que un momento se pierdan todos los huevos” este pronunciamiento popular invita a pensar que no es conveniente poner todos sus recursos en una opción es importante considerar que toda inversión tiene riesgo que algunas veces obedecen a factores externos no controlables por tanto la diversificación del riesgo evitara perder todo en un solo momento.

La diversificación del riesgo también puede incluir el dinamismo económico dentro del círculo productivo lo cual comprende crear nuevos emprendimientos para atender las necesidades del sector productivo donde se está actuando.

Lo mencionado sería lo básico para administrar el dinero a nivel familiar, las bases para administrar el dinero en escenario empresarial se manifestarán en el quinto capítulo de esta obra con el tema Planificación Económica Financiera.

PLANIFICACION FINANCIERA EN EMPRENDIMIENTOS

El plan financiero tiene como objetivo cuantificar la asignación de recursos a la actividad económica para luego evaluar los beneficios que se generarían de esta asignación.

Es importante recordar que la planificación financiera empresarial por su tecnicismo es complicada de entender y aplicar sin embargo considerando que en los emprendimientos en su etapa inicial y de desarrollo no requiere de todos los elementos financieros la presente obra propone un tratamiento acorde a la mencionando situación para su fácil aplicación.

En la mencionada planificación financiera se ponen de manifiesto los diferentes presupuestos que representa lo que espera asignar y obtener el emprendimiento los cuales no serán una camisa de fuerza que limite el accionar de los emprendimientos sino más bien una guía de acción con los recursos esperados y asignados

Cuando se planifica financieramente es importante recordar que se asignara recursos de acuerdo a lo que se espera obtener por tanto se recomienda iniciar presupuestado lo que se pretende recibir, lo cual se conoce como presupuesto de ingresos.

Es importante señalar que para el caso explicativo se asume un ejemplo de un micro negocio con bajos rubros y pocas cuentas contables que permita entender el flujo financiero en los emprendimientos.

PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos dependerán de la cantidad de bienes o servicios que se desea vender y precio de los mismos ante lo cual en primer lugar se recomienda realizar un plan de ventas que se establecerá considerando la meta de mercado definido en el estudio de mercado.

PLAN DE VENTAS					
DETALLE	CANTIDAD DIARIA	CANT. PROMEDIO MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIOS PROMEDIO	VALOR TOTAL
MANI DE SAL Y DULCE	49	1470	17.640,00	0,50	8.820,00
HABAS DE SAL	98	2940	35.280,00	0,50	17.640,00
CHIFLES DE SAL Y DULCE	98	2940	35.280,00	0,50	17.640,00
			-		-
		0	-		-
TOTAL			88.200,00		44.100,00

Tabla 20 Plan de ventas

Elaboración: Armando Guananga

Establecido un plan de ventas se debe multiplicar por el precio esperado el cual de acuerdo a la estrategia de precios que se desee implementar o precio de mercado se puede desarrollar el presupuesto de ingresos.

PROYECCIÓN DE INGRESOS (EN DOLARES)			
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MANI DE SAL Y DULCE	17.640,00	18.522,00	19.448,10
Precio	1,00	1,10	1,21
Ingreso Total	17.640,00	20.374,20	23.532,20
HABAS DE SAL	35.280,00	37.044,00	38.896,20
Precio	1,00	1,10	1,21
Ingreso Total	35.280,00	40.748,40	47.064,40
CHIFLES DE SAL Y DULCE	35.280,00	37.044,00	38.896,20
Precio	1,00	1,10	1,21
Ingreso Total	35.280,00	40.748,40	47.064,40
0	-	-	-
Precio	-	-	-
Ingreso Total	-	-	-
0	-	-	-
Precio	-	-	-
Ingreso Total	-	-	-
TOTAL INGRESOS	88.200,00	101.871,00	117.661,01
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL E.	5%		
INCREMENTO DE PRECIOS	10%		

Tabla 21 Presupuesto De Ingresos

Elaboración: Armando Guananga

El presupuesto se ajusta a la demanda potencial actual y proyectada, así como al plan de ventas definido anteriormente.

Al tratarse de un producto masivos para el precio se aplica la estrategia de inducción con el fin de que el mercado conozca el producto con la proyección de incrementar el precio con nuevos agregados mejorando el nuevo producto gracias a la confianza generada, haciendo de este emprendimiento sostenible y rentable en el futuro.

PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos expresa la asignación de recursos según lo esperado donde es importante recordar que grandes resultados requiere de una mayor asignación de recursos.

La asignación de recursos puede clasificarse en inversión y egresos operativos.

La inversión será lo necesario para construir el emprendimiento y los egresos operacionales serán los recursos para mover el emprendimiento existiendo una relación entre estos dos componentes por tanto se recomienda iniciar presupuestando los egresos operacionales.

Los egresos operacionales que componen costos y gastos se puede sintetizar en materiales y gastos operativos presentados en los siguientes cuadros:

COSTO DE MATERIALES

COSTO DE MATERIALES AL AÑO POR PRODUCTO (%)		45%	
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MANI DE SAL Y DULCE	7.938,00	9.168,39	10.589,49
HABAS DE SAL	15.876,00	18.336,78	21.178,98
CHIFLES DE SAL Y DULCE	15.876,00	18.336,78	21.178,98
0	-	-	-
0	-	-	-
TOTAL	39.690,00	45.841,95	52.947,45

Tabla 22 Costo De Materiales

Elaboración: Armando Guananga

Referente al costo de materiales se puede establecer un porcentaje para la asignación de los mismos, este porcentaje no debería superar el 50% en servicios alimenticios debido a que la diferenciación se lo logra mediante la presentación y servicio en el cual debe tener la asignación presupuestaria suficiente.

GASTOS OPERATIVOS

RESUMEN DE GASTOS				
DETALLE	V. MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
G. SUELDOS Y BS	1.822,53	21.870,40	22.526,51	33.090,31
ARRIENDO	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40
SERV. INDEPENDIENTES	50,00	600,00	618,00	636,54
RISE	5,00	60,00	61,80	63,65
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	5,00	60,00	61,80	63,65
SUMINISTROS DE OFICINA	2,00	24,00	24,72	25,46
SERVI. BÁSICOS	70,00	840,00	865,20	891,16
Luz	20,00	240,00	247,20	254,62
Agua	10,00	120,00	123,60	127,31
Teléfono	20,00	240,00	247,20	254,62
Internet	20,00	240,00	247,20	254,62
MANTENIMIENTO	10,00	120,00	123,60	127,31
TRANSPORTE	10,00	120,00	123,60	127,31
COMBUSTIBLE	20,00	240,00	247,20	254,62
PUBLICIDAD	30,00	360,00	370,80	381,92
UNIFORMES	20,00	240,00	247,20	254,62
OTROS GASTOS		-	-	-
COMISIONES	220,50	2.646,00	3.056,13	3.529,83
IMPREVISTOS	55,30	663,61	690,13	916,24
TOTAL GASTOS	2.820,33	33.844,01	35.196,69	46.728,01
INCREMENTO DE SUELDOS O PERSONAL				9.600,00
INCREMENTO DE OTROS GASTOS				400,00
% DE IMPREVISTOS	2%			
COMISIÓN EN VENTAS PRMD	3%			
INFLACIÓN	3%			

Tabla 23 Presupuesto De Egresos

Elaboración: Armando Guananga

Referente a los gastos operativos podemos apreciar que el de mayor representatividad son los sueldos y beneficios sociales el cual inclusive requiere de un detalle independiente por sus debidos componentes.

G. SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES									
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO B	Ap. Patronal	10mo 3ERO	10mo 4to	F. de Reserva	Vacaciones	SUELDO + BS	T. MENSUAL
Administrador/ vendedor	1	500,00	60,75	41,67	31,25	41,67	20,83	696,17	696,17
Operario	1	400,00	48,60	33,33	31,25	33,33	16,67	563,18	563,18
Ayudante / vendedor	1	400,00	48,60	33,33	31,25	33,33	16,67	563,18	563,18
TOTAL SUELDOS Y BS EMPLEADOS	3	1.300,00	157,95	108,33	93,75	108,33	54,17	1.822,53	1.822,53

Tabla 24 Presupuesto de Sueldos y Salarios

Elaboración: Armando Guananga

Es importante también dar el adecuado valor a la participación laboral que se expresa en el gasto sueldos y beneficios sociales considerando el tiempo de dedicación y la profesionalización; donde la participación del emprendedor también cuenta.

Al inicio el emprendedor debe asignar mayor tiempo en cada uno de los roles del negocio es decir actuar como operario, vendedor y administrador sin embargo deba asumir el administrativo en mayor proporción de lo cual dependerá el desarrollo organizacional.

Es importante señalar que además de los gastos detallados en el cuadro anterior existen otros gastos no operacionales como los gastos financieros, depreciaciones y amortizaciones que deberán ser agregados una vez determinada la inversión. Sin embargo, los ya expuestos nos da una idea de los resultados económicos que se pueda alcanzar; para lo cual es importante presentar un estado de resultados presupuestado.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

El estado de resultados presupuestados es un informe de supuestos resultados que generaría un movimiento económico planificado en un determinado tiempo. Este reporte será el primer medidor de factibilidad o no del proyecto sin embargo la evaluación del proyecto tendrá otros componentes que serán tratados más adelante.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
DETALLE	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS	7.350,00	88.200,00	101.871,00	117.661,01
EGRESOS OPERACIONALES				
METERIA PRIMA O MERCADERIA	3.307,50	39.690,00	45.841,95	52.947,45
G. SUELDOS Y BS	1.822,53	21.870,40	22.526,51	33.090,31
ARRIENDO	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40
SERV. INDEPENDIENTES	50,00	600,00	618,00	636,54
RISE	5,00	60,00	61,80	63,65
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	5,00	60,00	61,80	63,65
SUMINISTROS DE OFICINA	2,00	24,00	24,72	25,46
SERVI. BÁSICOS	70,00	840,00	865,20	891,16
MANTENIMIENTO	10,00	120,00	123,60	127,31
TRANSPORTE	10,00	120,00	123,60	127,31
COMBUSTIBLE	20,00	240,00	247,20	254,62
PUBLICIDAD	30,00	360,00	370,80	381,92
UNIFORMES	20,00	240,00	247,20	254,62
OTROS G. OPERACIONALES	-	-	-	-
COMISIONES	220,50	2.646,00	3.056,13	3.529,83
IMPREVISTOS	55,30	663,61	690,13	916,24
TOTAL E. OPERACIONALES	6.127,83	73.534,01	81.038,64	99.675,46
UTILIDAD OPERACIONAL	1.222,17	14.665,99	20.832,36	17.985,54
- G. FINANCIEROS	77,39	928,63	349,71	0,00
UNITILIDAD NETA	1.144,78	13.737,36	20.482,65	17.985,54

Tabla 25 Estado de resultados

Elaboración: Armando Guananga

El movimiento económico proyectado en el presente caso presenta una utilidad mensual de 1.222,17 en el primer año lo cual es aceptable debido a que al principio no se puede esperar altas utilidades lo que se espera es que el proyecto sea sostenible es decir que los ingresos permitan cubrir los egresos proyectados.

Si el emprendimiento presenta resultados negativos es decir perdida es importante cumplir con lo anterior mente explicado es decir proyectar incrementar los ingresos o reducir los egresos lo cual se debe practicar continuamente tanto la fase de diseño y ejecución sin perjudicar el ambiente social, es decir actuando con ética empresarial.

INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Conociendo el movimiento posible de negocio se podrá definir la inversión y financiamiento necesario, es decir los bienes y valores para crear el emprendimiento la forma como se obtendrán los mismos.

INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO			
DETALLE	INVERSIÓN INICIAL	FINANCIAMIENTO	
		PROPIO	PRESTAMO
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	6.127,83	6.127,83	-
ACTIVOS FIJOS			-
TERRENOS			-
CONSTRUCCIÓN			-
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	1.500,00	200,00	1.300,00
MUEBLES Y ENSERES OF.	2.500,00	100,00	2.400,00
EQUIPOS DE OF.			-
VEHÍCULOS	2.500,00		2.500,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	800,00		800,00
UTENSILLOS O HERRAMIENTAS	300,00		300,00
ACTIVOS DIFERIDOS			-
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	300,00	300,00	-
OTROS ACTIVOS			-
VALORES EN GARANTIA	600,00	600,00	-
TOTAL	14.627,83	7.327,83	7.300,00

Tabla 26 Ejemplo De Inversión y Financiamiento

Elaboración: Armando Guananga

El capital de trabajo comprende el dinero necesario para trabajar, es decir lo necesario para cubrir los costos y gastos operacionales a cubrirse en el corto plazo, lo cual puede establecerse mediante el presente cuadro.

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
DETALLE	MESES PREVISTOS	VALOR M	VALOR T
PARA M.P. O MERCADERIA	1	3.307,50	3.307,50
PARA GASTOS	1	2.820,33	2.820,33
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	1	6.127,83	6.127,83

Tabla 27 Capital de trabajo

Elaboración: Armando Guananga

El capital de trabajo debe considerar lo necesario para materia prima o mercaderías y gastos para iniciar a trabajar donde sí se estima que el retorno del capital es inmediato es decir si las ventas son en efectivo solo se requiere un capital de trabajo para un mes.

La inversión total requerida para el presente proyecto es de 14.627,83 dólares compuesta por una inversión en capital de trabajo de 6.127,83 lo cual es razonable debido a que el negocio depende mucho de la metería prima y sueldos.

El financiamiento externo por fuente de préstamo que requiere el proyecto es 7.300,00 destinado exclusivamente a la adquisición del activo fijo donde es importante recordar que las entidades financieras prefieren entregar créditos empresariales para la adquisición de activos fijos.

Definido el financiamiento externo es importante analizar la cuota de pago del crédito y el costo que este representa expresado en el interés como gasto financiero.

PRÉSTAMO A	
C = CAPITAL	7.300,00
i= INTERÉS ANUAL	16%
i = INTERÉS MENSUAL	0,013
n = PLAZO	24
CUOTA	357,43

RESUMEN ANUAL TABLA DE AMORIZACIÓN				
PERÍODOS	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	SALDO
0				7.300,00
1	3.360,54	928,63	4.289,17	3.939,46
2	3.939,46	349,71	4.289,17	0,00
	7.300,00	1.278,34	8.578,34	

Tabla 28 Resumen de tabla de amortización

Elaboración: Armando Guananga

El financiamiento externo generaría la cancelación de cuotas mensuales de 357,43 que representa 4,286,17 dólares anuales involucrando el capital e interese a pagarse tal como se presenta en la respectiva tabla de amortización.

La evaluación financiera se lo puede realizar considerando los índices de rentabilidad que comprende comparar la utilidad con rubros como las ventas e inversión realizada.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ÍNDICES DE RENTABILIDAD			
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	16%	20%	15%
RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL (ROA)	94%	140%	123%
INDICES DE ASIGNACION PRESUPUESTARIA			
ASIGNACIÓN LABORAL	25%	25%	22%
ASIGNACIÓN COMERCIAL	3%	3%	3%

Tabla 29 Evaluación financiera
Elaboración: Armando Guananga

Estos índices de rentabilidad se pueden comparar con índices de asignación presupuestaria comparando lo asignado a tal rubro con los ingresos generados por ejemplo lo asignado a sueldos y beneficios sociales comparado con los ingresos, o lo asignado a actividades de mercadotecnia como publicidad y comisión sobre ventas sobre los ingresos esperados.

Es importante señalar que en la ejecución del proyecto además de los índices mencionados se debe relacionar con los indicadores de gestión expuestos en el capítulo tres de la presente obra con el fin de realizar un adecuado seguimiento del emprendimiento.

Bibliografía

- Alcazar, R. (2000). *El emprendedor de éxito, Guía de planes de negocios*. México: McGraw-Hill.
- Arteaga, M. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 19.
- Bargsted, M. (2013). El emprendimiento desde una mirada psicosocial. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 11.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender*. Buenos Aires: Aguilar.
- Guízár, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Lecano, E., Trujillo, E., Villacis, K., Coello, R., & Palacios, R. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor 2016*.
- Michael, B. (2008). *Formación de Formadores*. Madrid: Learning Paraninfo.
- Munch, L. (2012). *Ética y valores*. México: Trillas.
- Pérez, J., & Merino, M. (15 de 12 de 2017). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Sánchez, B., & Atienza, S. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elemento clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Contabilidad y Dirección*, 5.
- Silva, J. (2008). *El Emprendedor*. Bogotá : Alfaomega.

La experiencia profesional respecto a la gestión administrativa y de talento humano socializada principalmente con estudiantes de la Universidad Central del Ecuador en la Facultad de Ciencias Psicológicas, carrera de Psicología Industrial permito desarrollar un modelo innovador de emprendimiento bajo los contextos actuales dirigido a estudiantes universitarios y público en general interesado en el desarrollo socioeconómico.

Los Autores

ISBN: 978-9942-30-580-0

