



Febrero2018 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORES DEL CANTÓN DURÁN

Autores: Alison Estefanía Escobar Oyola;
Ing. Vicente Ordoñez Alemán, MAE, MGs
alisonescobaroyola@hotmail.com¹;
vordoneza@ulvr.edu.ec²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alison Estefanía Escobar Oyola y Vicente Ordoñez Alemán (2018): "Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al asesoramiento a emprendedores del Cantón Durán", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:
<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/empresa-asesoramiento-emprendedores.html>

Resumen:

El plan de negocios parte de una investigación sobre la población emprendedora del cantón Durán de la provincia del Guayas, a quienes se les tomó una encuesta en que se identificaron sus principales problemas en su propuesta de emprendimiento, necesidades de servicios empresariales e intención de contratación. La población fueron emprendedores de cantón Durán, la muestra representativa al 5% de error y 95% de confiabilidad estuvo conformada por 365 individuos. Las técnicas fueron la encuesta y el instrumento utilizado para recopilar información fue el cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Las principales conclusiones fueron: **i)** los servicios que se incluyen son capacitación, asesoría, consultoría empresarial e incubadora de negocios; las áreas que prefieren es formulación de planes de negocios, implementación de empresa, gestión financiera, de mercado y consultoría. Adicionalmente, en función de la oferta de servicios de programas similares se incorporó la de incubadora que es requerida por cuanto disminuye los costos de implementación; **ii)** La propuesta debería ser ejecutada desde una forma jurídica tipo compañía de responsabilidad limitada que tiene un techo de hasta 15 socios; **III)** En lo técnico, se trata de una estructura basada en un equipamiento y disposición de instalaciones adecuadas para construir un buen clima organizacional. No se prevé inversión en edificios, estos serán arrendados; **iv)** La evaluación financiera genera un VAN por US\$ 113.247 y TIR por 40,59%, indicadores positivos que hacen viable la inversión, el análisis de sensibilidad genera que el proyecto puede mantener una TIR del 13.75% aun con una pérdida del 30% de los ingresos.

Abstract:

The business plan is the result of an investigation of the entrepreneurial population of the Durán district of the province of Guayas, who were surveyed in order to identify their main problems in their entrepreneurial proposal, business service needs and contracting intentions. The population was entrepreneurs of Canton Duran, the representative sample at 5% error and 95% reliability was made up of 365 individuals. The techniques were the survey and the instrument used to gather information was the structured questionnaire with closed questions. The main conclusions were: **i)** the services included are training, consulting, business consulting and

¹ Aspirante a título de Ingeniera Comercial.

² Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

business incubator; the areas they prefer is the formulation of business plans, business implementation, financial management, market and consulting. Additionally, depending on the offer of services of similar programs, the incubator was added, which is required because it reduces the costs of implementation; ii) The proposal should be executed from a legal form such as a limited liability company with a ceiling of up to 15 partners; III) Technically, it is a structure based on equipment and provision of adequate facilities to build a good organizational climate. There is no investment in buildings, they will be leased; iv) The financial evaluation generates a NPV for US \$ 113,247 and IRR for 40.59%, positive indicators that make the investment viable, the sensitivity analysis generates that the project can maintain an IRR of 13.75% even with a loss of 30% of the incomes.

Palabras clave: Emprendimientos, servicios empresariales, tejido productivo local, empleo, innovación.

Key words: Entrepreneurship, business services, local productive network, employment, innovation.

I. INTRODUCCIÓN

El cantón Durán junto con Samborondón (parroquia satélite La Puntilla), Daule (sector La Aurora) y Guayaquil, constituyen un gran conglomerado urbano denominado el Gran Guayaquil, juntos concentran la mayor población urbana de la costa ecuatoriana y por ende constituyen un espacio de convergencia y de agudización de problemas sociales en que el empleo es el factor universalmente buscado; por ello se deben organizar servicios orientados a incrementar la probabilidad de crecimiento y consolidación de las nuevas empresas.

Durán es un cantón de la provincia del Guayas, ubicado frente a Guayaquil, separado por el río Guayas; su población proyectada al año 2016 fue estimada en 285.609 habitantes con una tasa anual de crecimiento del 2,6 % (INEC, 2015). El Código de la Producción Comercio e Inversiones (2010) estableció como incentivos para las empresas que contemplen determinadas características que se instalen fuera del sector urbano de Guayaquil o Quito tendrían algunos beneficios tributarios y laborales; entre estos, la exención del impuesto a la Renta por los primeros cinco años. Este beneficio tributario constituyó un detonante para que Durán sea el receptor de un importante número de nuevas empresas, aprovechando su cercanía a uno de los mayores conglomerados urbanos del país como es Guayaquil y cercano al mayor puerto de carga marítima del Ecuador.

En una economía dolarizada, esta debe realizar importantes esfuerzos para ser altamente competitiva y con una oferta de productos con alto valor agregado. En esta línea se inserta la política pública de Cambio de Matriz Productiva que busca impulsar el tránsito desde una economía primario exportadora caracterizada por una oferta de productos exportable sin mayor valor agregado, frente a una demanda internacional de bienes manufacturados.

Alineada a la política de Cambio de Matriz productiva se debe impulsar el surgimiento de iniciativas empresariales que cumplan un perfil de competitividad y producción con alto valor agregado; para esto se requiere que la sociedad invierta en investigación, desarrollo, innovación; y, adicionalmente la existencia de un sistema de apoyo a los emprendedores. Esta propuesta se inserta en el desafío de generar una iniciativa de servicios empresariales para impulsar a emprendedores del cantón Durán, que por su ubicación junto a la ciudad de Guayaquil tiene un dinámico proceso de crecimiento tanto en términos de población como de su sector fabril.

El objetivo general planteado fue Diseñar un plan de negocios para servicios empresariales a emprendimientos del cantón Durán y área de influencia. Para este propósito se requirió identificar los servicios de apoyo que requieren los emprendedores, así como los

servicios para emprendedores disponibles en la ciudad y diseñar la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento y finalmente establecer la viabilidad financiera.

El proyecto es socialmente relevante, por cuanto al incrementar la probabilidad de éxito de los nuevos emprendimientos, también están surgiendo nuevas plazas de trabajo, lo que es vital en una población con un alto crecimiento anual como es la ecuatoriana, que obliga a la generación de puestos de trabajo de mejor calidad que provea de ingresos para la existencia digna.

II. METODOLOGÍA

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, a partir de un dimensionamiento del mercado, su caracterización y el diseño de servicios a ofrecer a los emprendedores del cantón Durán. Desde el enfoque temporal será transversal, esto es que no requerirá análisis histórico ni prospectivo, por el manejo de las variables será no experimental.

La población sujeta de la investigación serán adultos con edades entre 0 y 64 años de ambos sexos, con actividades empresariales que según la tasa emprendedora temprana fue del 31,80% (ESPAE, 2016), y que se estimó en 41.461 personas.

Tabla 1. Detalle de población

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombres	63.464	48,68%
Mujeres	66.916	51,32%
Total población entre 20 y 64 años	130.380	100,00%
Tasa emprendedora temprana (Espol, GEM, 2016)	31,80%	
Población emprendedora	41.461	

Nota: INEC, Directorio de empresas 2015
Elaborado por Alison Escobar

La muestra a investigar se calculó al 95 % de significación y 4,7 % de error, fue de tipo no probabilística, el tamaño será de 365 emprendedores.

III. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

3.1 Marco referencial

El marco referencial de la investigación es la importancia de impulsar la productividad como un determinante del crecimiento económico, que a su vez es generador de empleo según estudios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Otro referente son los resultados en Ecuador del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y la política pública del país.

La OCDE estableció los siguientes determinantes del crecimiento de la economía de los países: **i)** El incremento del empleo de la mano de obra, así como la mejora continua de su calificación por cuanto esto genera un incremento de la productividad laboral; **ii)** la productividad multifactorial, donde el crecimiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC) juegan un papel fundamental; **iii)** un tercer aspecto lo constituye el conjunto de políticas macroeconómicas que orienten la economía hacia la estabilidad, entre estas son relevantes las variables macroeconómicas de inflación controlada en un dígito bajo como máximo, significativa inversión nacional en investigación y desarrollo (I+D); **iv)** un cuarto aspecto es lo que se denomina la “destrucción creativa” que se caracteriza por constituir un estímulo a la productividad. (OCDE, 2002). En todos estos factores está inmersos el concepto de las nuevas empresas como generadoras de innovación.

Por su parte el GEM refiere que los indicadores que describen al ciclo de vida de los emprendedores indican que “los que tienen intención de emprender fueron el 49 %, los nacientes el 26 % y los nuevos apenas el 10 %” (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego,

2017, p. 37), otro dato fue que una de las causas de mayor incidencia en el cierre de los emprendimientos fue la falta de rentabilidad y que los emprendedores del país se ubicaron por debajo de la media en el manejo de variables tales como aceptación del riesgo, absorción tecnológica, innovación de procesos e internacionalización; aspectos que podrían ser mitigados y fortalecidos mediante intervención en asesoría y asistencia técnica especializada para este segmento de la población que es generadora de puestos de trabajo y poseedora de perspectivas positivas en cuanto al refrescamiento del tejido productivo local entre otras.

El GEM también concluye que el 33,6 % de la población ecuatoriana entre 18 y 64 años tiene la condición de emprendedora y que este porcentaje ha estado por encima del 32 % desde el año 2012, lo que involucra a un alto número de adultos involucrados en forjar nuevas empresas. Con respecto a la motivación para emprender, 20,8% de la población adulta iniciaron el emprendimiento por aprovechar una oportunidad y 8,9% por necesidad. La edad promedio de los emprendedores es de 36 años y su escolaridad promedio de 11 años. Los propietarios de negocios establecidos tienen en promedio 42 años de edad y nueve años de escolaridad. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego, 2017, p. 36)

En la planificación nacional son relevantes los lineamientos que constan en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 que en su quinto objetivo se busca impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, define en su política 5.6 promover el emprendimiento (Senplades, 2017, p. 83). El desarrollar y consolidar emprendimientos es una tarea de largo plazo en que debe participar de manera protagónica la acción pública por medio de sus programas y proyectos de apoyo. No obstante que en el país se han realizado importantes esfuerzos por establecer un sistema global de apoyo a emprendedores, este se ha limitado en su mayoría al ámbito financiero por medio de una línea de crédito por medio de Corporación Financiera Nacional. Esto es necesario pero no es el de mayor incidencia como si lo es la asesoría.

En cuanto a referentes sobre el apoyo a emprendimientos en Ecuador, los primeros se registran desde inicios del presente siglo, en el año 2003 surgieron tres incubadoras de empresas en Guayaquil, Loja y Quito. En el año 2005 se surgieron otras incubadoras en Cuenca y Quito. En el año 2006 se genera el Registro Especial de Valores No Inscritos (REVNI) como mecanismo de financiamiento en la Bolsa de Valores de Quito. En el año 2010 hasta el 2011 Emprendec Ecuador intervino en el fortalecimiento del sistema de apoyo a emprendedores.

3.2 Marco teórico

El marco teórico que sustenta la propuesta inicia con la definición de Espíritu Emprendedor, Cultura Emprendedora, teorías del Crecimiento Económico, la destrucción Creativa, la Innovación, entre las más relevantes.

En toda persona emprendedora existe el denominado espíritu emprendedor que constituye su vocación o aptitud, algo que es estructural al individuo, y está estrechamente ligado a la iniciativa y acción y la capacidad de gestionar atmósferas laborales de alta incertidumbre. “Estas personas son creativas, con voluntad de aprender y probar cosas nuevas o su realización de manera diferente” (Caldas, Carrión, & Heras, 2014, p. 8). Son cualidades del emprendedor la iniciativa, autonomía, innovación, creatividad, visión de futuro, tenacidad, responsabilidad, sentido crítico, autodisciplina, autoconfianza y motivación al logro.

Las teorías del crecimiento económico constituyen una de las principales justificaciones de la necesidad de surgimiento de empresas modernas e innovadoras y estas son artífices del crecimiento de la economía de la nación, esto ha sido afirmado desde la Escuela Clásica de la economía hasta los economistas contemporáneos.

La escuela clásica: Se identifica de esta manera al periodo correspondiente a la fase final de la Revolución Industrial, sus autores de mayor relevancia son Adam Smith, David Ricardo y Jean-Baptiste Say.. En el año 1776, Adam Smith presentó un conjunto de reflexiones que explicaban el origen de la riqueza de las naciones, uno de ellos es el relativo a la mano invisible cuya idea central es que “el mercado de manera autónoma tiende a buscar su equilibrio, de esta manera se hace irrelevante e innecesario la intervención del estado regulador” (Hidalgo, 1998, pp. 16-18). Para los clásicos el crecimiento de la economía de un país fue el resultado

del progreso tecnológico y demográfico. Para Joseph Schumpeter, “la acumulación de capital se potencia por las innovaciones que son resultantes de la investigación científica; por tanto, en su teoría del crecimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel preponderante” (Galindo, 2008, p. 86).

Teorías neoclásicas: Uno de los investigadores de mayor relevancia en la teoría neoclásica del crecimiento es Solow³ quien incorporó la innovación tecnológica e inversión de capital como elementos que contrastan a la Ley de los Rendimientos Decrecientes. En este modelo, una economía con una producción de un único bien homogéneo con dos tipos de factores, capital y trabajo, en que el segundo crece por determinación de fuerzas ajenas a la economía y no es afectado por las variables económicas, bajo el supuesto de una economía competitiva que se encuentra en pleno empleo (Samuelson, 1996).

Teoría de la destrucción creativa

Un análisis a la contribución de la redistribución de los recursos dentro de las industrias estrechamente definidas, como resultado de la expansión de las empresas más productivas, la entrada de nuevas empresas y la salida de las obsoletas. Un hallazgo clave de este análisis a nivel empresarial es que una parte importante del crecimiento de la productividad laboral del colectivo se impulsa por lo que sucede en cada empresa, mientras que los cambios en las cuotas de mercado desde las empresas de baja productividad a las de alta productividad parecen desempeñar sólo un modesto papel. Además, el análisis indica un grado importante y en gran medida similar de ‘agitación empresarial’ entre los países de la OCDE. Más concretamente, la alta correlación entre las tasas de entrada y de salida a través de las industrias indica un proceso de ‘destrucción creativa’ en el que un gran número de empresas nuevas desplazan a un elevado número de empresas ineficaces. Esto no impide que la posibilidad de fracaso de las empresas entrantes sea elevada, especialmente referido a empresas pequeñas, lo cual indica que la ‘destrucción creativa’ también implica una gran experimentación del mercado. No obstante, las empresas que sobreviven tienden a crecer rápidamente hacia el tamaño medio (eficiente) (Montoya, 2012, pp. 213-216).

El concepto de la destrucción creativa está estrechamente vinculado al crecimiento económico de un país y emprendimientos, y la esencia es que para que se produzca innovación debe haber una previa destrucción de actores empresariales de mayor antigüedad y tamaño para dar paso a nuevos actores de tamaño más liviano donde la estructura permite el cambio.

Innovación

Innovar es la acción de introducir modificaciones sucesivas en la manera de hacer las cosas con el objetivo de mejorar el resultado final, de esta forma una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para cubrir determinado mercado, la mejora de un producto de diseño antiguo, la aplicación de nuevos usos para un producto existente, es amplia en términos generales puede ser mejoras en el producto, proceso o nuevos mercados (Ferrer Salat, 1984, citado en CEIM. 2001)

La innovación es el resultado de la especialización y no es un proceso puntual sino que es sucesivo basado en pequeñas mejoras y es realizado no por un solo individuo sino que son acciones de la industria y clúster en que una pequeña mejora en alguna parte de la cadena desencadena multiplicadores de innovación.

La evolución tecnológica: Una mirada a los procesos innovadores de la industria y tecnología en general es posible revisarla en los últimos 250 años en que se ha sucedido

³ Robert Solow, premio Nobel de Economía 1987.

un conjunto de cambios radicales en la industria iniciados con la Revolución Industrial, según Propone Pérez (2009) se esquematiza en la figura 1.

- El recorrido de los últimos 250 años de innovación hace retroceder al año 1771 con la denominada Revolución Industrial en que el mundo tuvo un crecimiento sostenido a partir el surgimiento de la máquina de vapor y su impacto en la industria y el transporte, los principales países tuvieron un súbito proceso de urbanización y tomo protagonismo el sector secundario (industrial).
- Año 1829, en continuidad de una época innovadora corresponde a la época del hierro y la máquina es particular en este periodo la creación del motor de combustión interna y un segundo impacto en la industria y el transporte, coincide o es desencadenada con la producción comercial de petróleo
- La tercera corresponde al periodo de 1875 conocida como la época del acero y la ingeniería y desencadenada a partir de la producción en serie de acero y su impacto en la gran obra de infraestructura como ser puentes, maquinaria, transporte, entre otros.
- En 1908 está la cuarta, con el surgimiento de la época del petróleo y su aplicación en la transportación individual por medio del automóvil, se genera otra gran ola de innovación industrial y surgimiento de nuevas industrias basada en la metalmecánica el automóvil.
- 1971 es la quinta revolución y es la época de las telecomunicaciones, con una revolución de ambas y que se mantiene en forma de redes de comunicación por telefonía celular y otras formas y la cultura digital.
- El siglo XXI se le atribuye el nuevo paradigma de tecnología y comunicaciones y son ampliamente conocidos los avances en cuanto a biotecnología, nanotecnología, bioelectrónica, materiales a la medida, el control inteligente que está llegando al campo del transporte. Este recorrido por la historia reciente de la innovación invita a reflexionar sobre el rol protagónico de los emprendimientos emergentes, mismos que en muchos casos aportaron y desencadenaron el proceso de cambio.

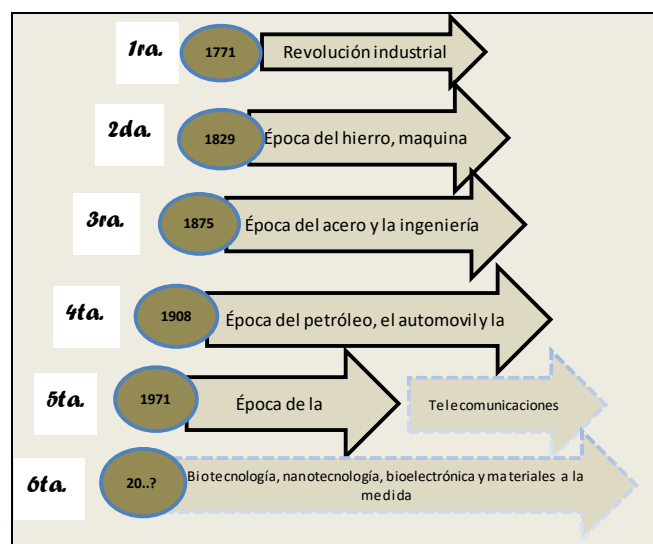


Figura 1. Cinco revoluciones tecnológicas en 240 años

Nota: Pérez, Carlota, 2009, Innovación y competitividad en la sociedad del conocimiento, Plaza y Valdez

Cultura innovadora: La innovación no es algo que surge de manera natural sino que debe ser impulsada e incentivada y generar lo que se conoce como la cultura de la innovación, esto es un medio ambiente en que se invite a la mejora continúa

La cultura está formada por un conjunto de valores que comparte un grupo de individuos, se transmite socialmente y condiciona el comportamiento del colectivo y

son generadores de cambios en el largo plazo. En este contexto, la innovación es el resultado de las decisiones humanas o del comportamiento, en cierto sentido. A la innovación se le atribuyen las propiedades de novedad, incertidumbre, riesgo, ambigüedad, es decir un conjunto de rasgos que están asociados a los valores culturales de los grupos sociales. Así los distintos comportamientos innovadores de las empresas pueden depender, al menos en parte, del disfrute de distintas culturas innovadoras (Galindo, 2008, pp. 155-156).

Tipología de la innovación: No es de tipo lineal o unilateral, sino que puede presentarse bajo formas variadas y según estas ser clasificadas, cabe destacar que lo innovador es relativo de acuerdo al contexto y al sujeto que la analiza. Por su naturaleza u objeto puede ser de producto, proceso, método o técnica comercial o de gestión y organizativa. Por el grado de novedad, podría ser de tipo radical o de ruptura, incremental o adaptativa. Por el impacto económico podría ser básica o de mejora (tabla 1).

Tabla 2. Tipología de innovación

Clasificación	Tipo de innovación
a) Por su naturaleza u objeto	• De producto (bien o servicio)
	• De proceso
	• De método o técnicas de comercialización (comerciales)
	• De métodos o técnicas de gestión
	• Organizativas
b) Por su grado de novedad	• Radicales o de ruptura
	• Incrementales
	• Adaptativas
c) Por su impacto económico	• Básicas
	• De mejora

Nota: Benavides C.A. 1998 (citado en CEIM. 2001. p. 22)

La empresa innovadora: Según el Manual de Oslo, “la empresa innovadora es aquella que desarrolla productos, procesos, gestión que incorpora mejoras tecnológicas de cualquier tipo en un determinado periodo de referencia” (citado en CEIM. 2001, p. 28). Es importante mencionar que lo innovador va hacia cambios de fondo que mejoren la eficiencia sistémica.

Desde un enfoque diferente y con mayor precisión, el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España define a la empresa innovadora con mayor amplitud en cuanto aquellas que han incorporado por lo menos una de las siguientes actividades: **i)** Investigación + desarrollo (I & D); **ii)** diseño industrial; **iii)** adquisición y modificación de máquinas y herramientas de producción, procedimientos, de producción y control de calidad, métodos y normas indispensables para la fabricación de un nuevo producto o proceso; **iv)** lanzamiento de la fabricación (modificación de productos o procesos, rotación del personal y fabricación de prototipos), **v)** lanzamiento comercial de nuevos productos; **vi)** Adquisición de tecnologías inmateriales (patentes, invenciones no patentadas, licencias, know-how, marcas, diseños, modelos de utilidad y compras de servicios con contenidos tecnológico); **vii)** adquisición de tecnologías materiales, tales como maquinaria y bienes de equipo con contenido tecnológico que se ajusten a las innovaciones introducidas por la empresa (CEIM, 2001, p. 28).

La nueva economía del conocimiento

Otro factor que impulsa y hace necesaria la presencia de entidades que apoyen a los emprendedores es la emergente teoría de la nueva economía y como esta incorpora cambios radicales en el entendimiento del contexto económico y en los modelos de negocios, sobre la base de la información y comunicación, “La nueva economía se basa en el conocimiento y es aquella en la que su generación y explotación constituye el rol predominante en la creación de bienestar (Departamento de Industria y Comercio del Reino Unido, citado en CEIM, 2001, p. 20). A continuación las diferencias más relevantes entre la vieja y la nueva economía:

Tabla 3. Diferencias entre la nueva y la vieja economía

Descripción	Vieja economía	Nueva economía
Características generales		
Mercados.....	Estables.	Dinámicos
Ámbito de competencia...	Nacional.	Global.
Estructura organizativa....	Jerárquica, burocrática.	En red.
Industria		
Organización de la producción	Producción en masa.	Producción flexible
Principales motores del crecimiento	Capital/mano de obra.	Innovación/conocimiento
Principales motores tecnológicos	Mecanización.	Digitalización
Fuentes de ventajas competitivas	Reducción de costos vía economías de escala.	Innovación, calidad, tiempo de acceso a mercados.
Importancia de la investigación y la innovación	Bajo/moderado.	Alto
Relaciones con otras empresas	Muy poco frecuente.	Alianzas, colaboraciones
Capital humano		
Objetivos políticos	Pleno empleo	Salarios e ingresos más elevados.
Aptitudes	Específicas al puesto de trabajo.	Aptitudes más generales.
Requisitos educativos	Titulación o técnica concreta.	Formación continua
Relaciones laborales	Jefe-empleado.	Colaborativas
Empleo	Estable	Marcado por el riesgo y la oportunidad
Gobierno		
Relaciones gobierno-empresarios.	Requerimientos impositivos.	Fomentar las oportunidades de crecimiento
Reglamentación.....	Dominar y controlar	Flexibilidad

Nota: Atkinson R.D. & Court R. H. (1998). Citado en CEIM. 2001, p. 19.

Nuevas empresas con alto potencial de crecimiento (NEAPC)

Es lo que la nueva economía busca, constituye la nueva generación de empresas que son el resultado de la economía del conocimiento, aquellas con expectativas y posibilidades de alcanzar los 20 empleados en un plazo de cinco años, son un concepto diferente a las empresas de subsistencia, con alto porcentaje de presencia en el Ecuador y América Latina,

Las NEAPCs no son empresas informales, sino que son producto del sector moderno de la economía; por tanto, sus fortalezas están en la calificación laboral de sus integrantes, sus principales áreas de acción son **i) Tecnología de información y comunicación (TICS); ii) Medio ambiente; iii) Desarrollo de software; y iv) Biotecnología.** Los subsectores mencionados tienen altas perspectivas de crecimiento, por cuanto es el espacio donde se buscan respuestas para los problemas de gestión ambiental, suficiencia alimentaria, automatización y comunicación. a continuación las diferencias más relevantes entre las NEAPC y las empresas de subsistencia:

Tabla 4. Diferencias entre las NEAPC y empresas de subsistencia en América Latina

Descripción	NEAPC	Empresas de subsistencia
Impacto económico y social	Principalmente crecimiento económico, empleo e innovación	Principalmente reducción de la pobreza, empleo y construcción social.
Desempeño	Alto conocimiento en ventas y empleo Más de US\$ 1 millón de ventas y más de 20 empleados después de cinco años de operaciones	Empleo e ingreso de subsistencia para el emprendedor y ocasionalmente para otros miembros de la familia.
Liderazgo	Equipo de emprendedores con experiencia laboral previa y educación universitaria	Emprendedor individual o autoempleado, en ciertos casos expulsado del mercado laboral.
Producto/servicio	Diferenciación de un producto/servicio existente. En algunos casos innovación	Imitación y menor costo. Sectores con bajas barreras de entrada e informalidad elevada.
Inversión inicial	Entre US\$ 10.000 y 200.000	Menor de US\$ 5.000

Nota: Echecopar et al. (2006): Capital semilla para el financiamiento de nuevas empresas. BID: Washington.

Plan de negocios

Como concepto operativo para la formulación del plan, se define el término plan de negocios, mismo que involucra la planificación, definida como una forma organizada de afrontar el futuro y las actividades que se realizarán en función de los objetivos a seguir. En términos empresariales “es la forma de anticipar el futuro, y estimar el entorno al cual se enfrentará su empresa o negocio y las decisiones que requerirá asumir para el alcance de sus metas” (Viniegra, 2007, p. 13).

Un segundo concepto que alude el término es sobre negocios, en ello “el plan de negocios aporta a visualizar un futuro objetivo en que se desea este la empresa, para ello deberán definirse las estrategias y ruta a seguir” (Viniegra, 2007, p.18). Lo anterior indica la importancia que tiene el plasmar la idea del emprendedor en un formato organizado que requiere de información objetiva, resultado de una investigación especializada a diferentes niveles. En términos de otro autor se presenta el contenido del plan a continuación:

El plan de negocios debe ser integral, por ello “contiene el plan de mercadotecnia, de operaciones, financiero, apéndices y un resumen ejecutivo, todos ellos deben tener coherencia y vinculación entre sí, en que el principal supuesto deberá ser información debidamente soportada y el conservadurismo de las cifras como principio rector. (Tokan, 2016)

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Durán presenta un crecimiento de la población más alto que Guayaquil, Guayas y el país. Esto aunado al incentivo de exoneración de impuesto a la renta para sociedades que realicen inversiones productivas fuera del perímetro urbano de Guayaquil y Quito ha generado que sea uno de los principales destinos para nuevas empresas de manufactura en la Costa. Adicionalmente, como lo indica Geografía Urbana, 2015 que la importancia de Durán también obedece a su articulación ejes principales de la región como son El Santo Domingo.-Quevedo-Babahoyo- Guayaquil con un peso de 3'7 millones de habitantes, el de Machala-Naranjal-Guayaquil y Manabí-Guayaquil. Además de su interacción con los flujos Sierra-Costa.

Lo anterior ha generado un el crecimiento del sector de manufactura en las cuentas nacionales que presenta el Banco Central del Ecuador que al año 2015 ya tuvo un Valor Agregado Bruto (VAB) de US\$ 1,4 miles de millones, y una participación de la manufactura del 70,3% (BCE, 2016). Significativamente superior al declarado por Geografía Urbana (2015) que lo estimó en US\$ 834 millones y una participación de la manufactura del 49,26% como fue al año 2010. (Geografía Urbana, 2015)

El diagnóstico realizado para el cantón Durán indica que es el nuevo polo de crecimiento de las empresas industriales de la región Costa, como parte de la interacción urbana que tiene con Guayaquil y Samborondón con las cuales conforma una unidad metropolitana, esta dinámica es producto de incentivos tributarios, disponibilidad de superficie para crecimiento industrial, poblacional y nuevos programas de vivienda existentes en el sector que orientará la dirección del crecimiento hacia ese cantón.

La demanda para el proyecto empresarial de servicios a emprendedores fue cuantificada en 13.595 emprendedores con base en Durán, a esto se deberá sumar los que concurran al cantón como parte del crecimiento poblacional. La encuesta a emprendedores indicó que la demanda de servicios esta principalmente en asesoría para la puesta en funcionamiento de la empresa, formulación del plan de negocio, gestión financiera, de mercadeo, consultoría empresarial, desarrollo de productos y diseño web.

No existe una oferta de servicios a emprendedores en la ciudad de Durán, la oferta se concentra en Guayaquil en que está el del Mipro con la Prefectura, del Municipio de Guayaquil, de la Espol y como iniciativa privada Innovis del Grupo Nobis. Estos se orientan a proporcionar servicios de asesoría, coaching, capacitación, orientación general y espacios con servicios de apoyo para la incubación de empresas.

V. MODELO EMPRESARIAL

5.1 Diseño de la organización

En términos jurídicos, por el tamaño, monto de inversión y perfil de servicios, se debería optar por la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, que requiere dos o más socios, y un capital mínimo de US\$ 400 (Congreso Nacional, 1999).

La organización interna de la empresa estaría estructurada en función de tres niveles. El primero es el gobierno conformado por la Asamblea de socios y la gerencia general. El segundo abarca las áreas de apoyo como son jefatura financiera y administrativa y una de contabilidad. La tercera es de operaciones, está encabezada por un coordinador, mismo que dirige la prestación de los diferentes servicios que se ofrecerá a los clientes (Figura 2).

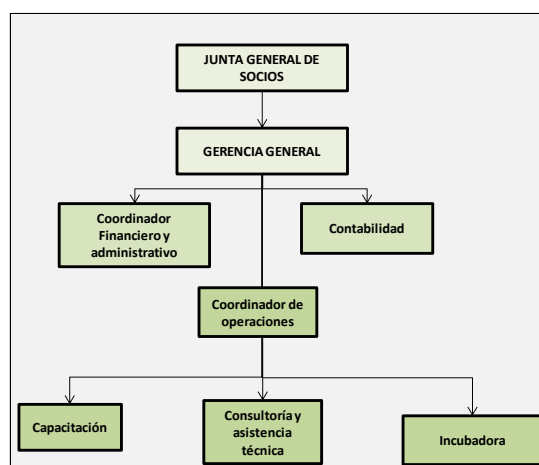


Figura 2. Organigrama

5.2 Descripción de servicios a ofrecer

La base son los servicios que se ofrecerán y es el resultado de lo indicado por los emprendedores en las encuestas realizadas como investigación de campo. Se definen cuatro servicios principales y demandados que son de asesoría técnica, capacitación, consultoría e incubadora de empresas. (Tabla 5)

Tabla 5. Descripción de servicios a ofrecer

Descripción	Asesoría técnica		Capacitación		Consultorías		Incubadora de empresas	
Características del servicio	Asesoría específica en problemas particulares que presenten los emprendedores		Capacitación en aspectos de gestión administrativa, comercial, marketing y otros		Estudios específicos en mercados y plan de negocios conforme solicitud de los emprendedores		Se entrega al emprendedor un cubículo conformado por un espacio de trabajo de 12 metros cuadrados con un puesto de trabajo, una mesa de trabajo y cuatro sillas. Adicionalmente se dispone de apoyo secretarial y comunicaciones. El espacio es compartido con otros emprendedores.	
Tiempo de duración	Evento alrededor de 45 minutos de duración cada uno		módulos de 24 horas		Conforme propuesta		La estadía será un año como máximo, al término de este tiempo el emprendedor se independizará	
Tarifa del servicio	US\$ 8 por sesión		US\$ 60 por participante		Estudios de mercado 2.800 (con trabajo de campo) Plan de negocios 800,00 (sin		Canon anual del servicio US\$120,00, no incluye llamadas telefónicas realizadas.	

Profesional encargado	Asesor de planta	Profesional especializado contratado por evento	trabajo de campo) Profesional especializado contratado por obra.	Instalaciones
--------------------------	------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	---------------

5.3 Presupuesto

La inversión inicial se la calculó en US\$ 85.577,70; el mayor porcentaje será para cubrir capital de trabajo (45,5%), seguida del equipo de cómputo (19,9%), publicidad preoperativa (15%) y muebles (14,7%), entre los principales. Cada uno de los rubros está detallado en los cuadros correspondientes

Tabla 6. Detalle de inversión inicial

No.	Descripción	Valor	Porcentaje
1	Instalaciones	1.680,00	2,0%
2	Muebles	12.605,00	14,7%
3	Equipo de computo	17.000,00	19,9%
4	Gastos preoperativos	2.550,00	3,0%
5	Publicidad preoperativa	12.810,00	15,0%
6	Capital de trabajo	38.932,70	45,5%
Total inversión inicial		85.577,70	100,0%

Con todos los elementos anteriores y el cálculo de gastos de administración y marketing como son de arriendo, limpieza, servicios básicos, Internet, custodio de instalaciones y otros gastos de administración se estima que desde el primer año se alcanzará el punto de equilibrio. En los cinco años de planificación del proyecto se alcanzarán ingresos por US\$ 1.929.727,75, resultado operativo de US\$ 285.505,64, distribución de utilidad a trabajadores por US\$ 42.825,85, pago de impuesto a la renta por US\$ 53.389,56 y una utilidad neta por US\$ 189.290,24.

Tabla 7. Estado proyectado de resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos						
Ventas por servicios	268.195,00	398.520,00	409.558,84	420.900,55	432.553,37	1.929.727,75
(-) Costo de servicios	124.439,20	183.282,30	188.200,14	193.249,31	198.433,33	887.604,28
Margen bruto en ingresos	143.755,80	215.237,70	221.358,70	227.651,23	234.120,04	1.042.123,47
Gastos						
Nómina	93.676,00	96.017,90	98.418,35	100.878,81	103.400,78	492.391,83
Arriendo	9.600,00	9.840,00	10.086,00	10.338,15	10.596,60	50.460,75
Gastos de marketing (2% ventas)	5.363,90	7.970,40	8.191,18	8.418,01	8.651,07	38.594,56
Gastos de limpieza	1.200,00	1.230,00	1.260,75	1.292,27	1.324,58	6.307,59
Servicios básicos	3.600,00	3.690,00	3.782,25	3.876,81	3.973,73	18.922,78
Internet	660,00	676,50	693,41	710,75	728,52	3.469,18
Depreciación de activo fijo	5.395,17	5.395,17	5.395,17	5.395,17	5.395,17	26.975,83
Amortización de gastos preoperativos	3.084,00	3.084,00	3.084,00	3.084,00	3.084,00	15.420,00
Mantenimiento de instalaciones	600,00	615,00	630,38	646,13	662,29	3.153,80
Custodio de instalaciones	16.800,00	17.220,00	17.650,50	18.091,76	18.544,06	88.306,32
Otros gastos de administración	2.400,00	2.460,00	2.521,50	2.584,54	2.649,15	12.615,19
Total gastos operativos	142.379,07	148.198,97	151.713,48	155.316,39	159.009,93	756.617,83
Resultado operativo	1.376,73	67.038,73	69.645,22	72.334,84	75.110,11	285.505,64
15% trabajadores	206,51	10.055,81	10.446,78	10.850,23	11.266,52	42.825,85
Impuesto a la renta 22%	257,45	12.536,24	13.023,66	13.526,62	14.045,59	53.389,56
Utilidad neta antes de reserva legal	912,77	44.446,68	46.174,78	47.958,00	49.798,00	189.290,24
Reserva legal	45,64	2.222,33	2.308,74	2.397,90	2.489,90	9.464,51
Utilidad repartible	867,14	42.224,35	43.866,04	45.560,10	47.308,10	179.825,73
Inflación anual estimada:	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Estado de flujo de fondos proyectado

Para la proyección del flujo de fondos se tomó la información del estado de resultados, al mismo que se incrementó los gastos que no constituyen desembolsos anuales como son la depreciación y amortización. Adicionalmente, se incorporó en el inicio del cronograma el monto de inversión inicial como desembolso. En términos anuales el resultado es de superávit desde el primer año calculado en US\$ 9.391,94.

Tabla 8. Detalle de flujo de fondos

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	0	85.577,70				
Valor remanente en el último año						
Margen bruto por venta de servicios		143.755,80	215.237,70	221.358,70	227.651,23	234.120,04
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	85.577,70	143.755,80	215.237,70	221.358,70	227.651,23	234.120,04
(-) Gastos operativos		142.379,07	148.198,97	151.713,48	155.316,39	159.009,93
(-) Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Depreciación de activo fijo		5.395,17	5.395,17	5.395,17	5.395,17	5.395,17
(+) Amortización		3.084,00	3.084,00	3.084,00	3.084,00	3.084,00
(-) Participación de trabajadores		206,51	10.055,81	10.446,78	10.850,23	11.266,52
(-) Impuesto a la renta		257,45	12.536,24	13.023,66	13.526,62	14.045,59
(-) Servicio de la deuda (Capital)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación de activo fijo (valor de salvamento)						1.700,00
(+) Recuperación de capital de trabajo (valor de salvamento)						38.932,70
Superávit/déficit de fondos	-85.577,70	9.391,94	52.925,85	54.653,95	56.437,17	98.909,87
Superávit acumulado	-85.577,70	-76.185,76	-23.259,92	31.394,03	87.831,20	186.741,07

5.4 Evaluación financiera de la propuesta

Para la evaluación de la propuesta se procedió al cálculo de la Tasa mínima de aceptación de rendimiento (TMAR) que es del 9,13%. Para su cálculo se tomó como costo de fondos propios a la tasa de colocación de Bonos Soberanos del Ecuador emitidos en diciembre del 2016. El costo de la deuda es la tasa activa de crédito productivo para Pymes de Corporación Financiera Nacional a octubre del 2017, el porcentaje de impuestos para sociedades es del 22%.

Tabla 9. Cálculo de Tasa mínima de aceptación de rendimiento (TMAR)

Sigla	Descripción	Valor
TMAR		9,13%
Ke	Costo de fondos propios	9,125%
Kd	Costo de deuda (tasa activa)	11,83%
E	Fondos propios	85.577,70
D	Deuda financiera	0
T	Impuestos	22,00%

Para la evaluación financiera se calculan dos indicadores relevantes el primero es el valor actual neto (VAN) y el segundo es la tasa interna de retorno (TIR). Para el cálculo del primero se tomó como TMAR el 9,13%, con esto el VAN es de US\$ 113.247 que por ser positivo y superior a cero se considera como una inversión atractiva.

La TIR resultante es del 40,59% que es cuatro veces la tasa de oportunidad por ello ya es un proyecto que merece ser revisado y considerado seriamente como una opción de inversión viable desde lo técnico, organizacional y financiero, además del alto valor agregado a la sociedad por medio del impulso empresarial.

Tabla 10. Determinación de evaluación financiera

Periodos	Flujos nominales	Flujos descontados
Inversión inicial	-85.578	-85.577,70
Año 1	9.392	8.606,59
Año 2	52.926	44.444,63
Año 3	54.654	42.058,02
Año 4	56.437	39.798,63
Año 5	98.910	63.917,29
TMAR	9,13%	
VAN	113.247	
TIR	40,59%	

La relación costo beneficio del proyecto se la calculo en base a los ingresos que proveyó el flujo de fondos a valor actual, y el egreso a la inversión inicial, el resultado es que por cada dólar de costo hubo 2,323 de ingreso, generando un beneficio de 1,323 por cada dólar invertido.

Tabla 11. Relación costo-beneficio

Beneficio	198.825
Costos	85.578
Relación costo-beneficio	2,323

Otro indicador es el periodo de recuperación de la inversión que en los términos propuestos será de dos años y diez meses.

Tabla 12. Periodo de recuperación de la inversión

Año	Flujo Fondos	Van	Recuperación de la Inversión
0	\$ (85.577,70)	\$ (85.577,70)	\$ (85.577,70)
1	\$ 9.391,94	\$ 8.606,59	\$ (76.971,11)
2	\$ 52.925,85	\$ 44.444,63	\$ (32.526,48)
3	\$ 54.653,95	\$ 42.058,02	\$ 9.531,53
4	\$ 56.437,17	\$ 39.798,63	\$ 49.330,17
5	\$ 98.909,87	\$ 63.917,29	\$ 113.247,46
Recuperación	Años	2	
	Meses	10	

5.5 Evaluación social del proyecto

Aunque se trata de una inversión privada, la propuesta tiene un beneficio público, el beneficio social se expresa en el número de empleos generados con el consiguiente aporte de ingresos al trabajador y su familia, tanto directamente como es el personal fijo que contrata (ocho), los profesionales eventuales que se contratan para prestar los servicios empresariales (4.304 si se considera un profesional por cada evento). El número de empresas fortalecidas y el puesto de trabajo de su propietario (4.304, si se considera una empresa por evento), el total de empleos generados por estas empresas (6.886, considerando que en promedio cada empresa tiene 1,6 trabajadores. Adicionalmente como beneficiarios indirectos están los miembros de las familias de los empleos directos (tres por empleado).

Tabla 13. Evaluación social por número de empleos generados/fortalecidos

Directo	Base	Al 5to. año
Número de empleos fijos generados	Nómina	8
Número de eventos empresariales		4.304
Número de empresas fortalecidas		4.304
Número de puestos creados/fortalecidos por empresa	1,6	
Total empleos generados/fortalecidos		6.886
Total empleo generado/fortalecido		15.502
Indirecto		
Miembros de la familia por empleo (adicionales al trabajador)	3	
Miembros de la familia por empleo (adicionales al trabajador)		46.506
Total de beneficiarios del proyecto		62.008

VI. CONCLUSIONES

- El plan de negocios presentado como propuesta contempla servicios de capacitación, asesoría, consultoría empresarial e incubadora de negocios; estos parten de la intención de demanda expresada por los emprendedores por medio de la encuesta en que indican que los campos que prefieren es en formulación de planes de negocios, implementación de empresa, gestión financiera, de mercado y consultoría. Adicionalmente en función de la oferta de servicios de programas similares se incorporó la de incubadora que es requerida por cuanto disminuye los costos de implementación del negocio para el emprendedor.
- La propuesta debería ser ejecutada desde una forma jurídica tipo compañía de responsabilidad limitada que tiene un techo de hasta 15 socios. En lo organizativo es una estructura con un costo fijo de nueve puestos de trabajo. Adicionalmente los servicios se ejecutan con profesionales en una relación laboral de obra cierta. Esto es necesario por tratarse de eventos de capacitación, estudios y asesoría de diferentes tópicos que requerirán especialistas.
- En lo técnico, se trata de una estructura basada en un equipamiento y disposición de instalaciones adecuadas para construir un buen clima organizacional. No se prevé inversión en edificios, estos serán arrendados.
- En lo financiero se estimó un presupuesto ampliamente detallado y en términos conservadores de tal forma que exista un margen de incremento sustancial. La evaluación financiera genera indicadores positivos que hacen viable la inversión, el cálculo del valor actual neto es positivo (US\$ 113.247) y la tasa interna de retorno (40,59%) es sustantivamente superior a la tasa de oportunidad o tasa mínima de aceptación de rentabilidad (9,13%).

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 28 de diciembre de 2017, de Cuentas regionales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. (2014). *Empresa e Iniciativa Emprendedora* (2da. ed.). Madrid, España: EDITEX.
- CEIM. (2001). *La innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: CEIM.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.
- Galindo, M. C. (2008). *Diccionario de Economía Aplicada: POlítica económica, economía mundial y estructura económica*. Madrid: Ecobook.

- García, R. (2013). *Comparación de los perfiles de emprendedores de las ciudades de Ottawa, Canadá y Guayaquil, Ecuador*. Universidad Casa Grande. Guayaquil: UCG.
- Geografía Urbana. (2015). *Plan Cantonal de Desarrollo*. Durán: GAD Durán.
- Hidalgo, A. (1998). *El pensamiento económico sobre desarrollo*. Huelva: Universidad de Huelva.
- INEC. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2017, de www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/1_POBL_PROV_CANT_PARR_AREA.xls
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador-2016*. Guayaquil: Espae.
- Montoya, C. (Julio de 2012). Destrucción creativa. *Ciencias Estratégicas*, 20(28), 213-216.
- OCDE. (2002). *Las fuentes del crecimiento económico, resumen*. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. París: OCDE.
- Pérez, C. (2009). Innovación y crecimiento. Comprender la dinámica y el cambio de las oportunidades para América Latina. En A. Martínez, *Innovación y Competitividad en la sociedad del conocimiento* (págs. 21-42). Guanajuato, México: Plaza y Valdés.
- Samuelson, P. &. (1996). *Economía* (15ta. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2017-2021. Quito: Senplades.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. México: Lulu.