

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y  
ECONÓMICAS

*“Implementación de una  
Agencia de Desarrollo Empresarial  
en la Península de Santa Elena”*

Proyecto de Grado previo a la obtención del título de  
Economistas en Gestión Empresarial  
Especialización: Finanzas y Marketing

**AUTORAS:**

*Tania Maritza Boni Alay*  
*Melissa Janine Salazar Coronel*  
*Glenda Katuska Tigrero Del Pezo*

Guayaquil – Ecuador  
2003

## Tribunal de Graduación



**Ing. Néstor Alejandro**

Presidente del Tribunal



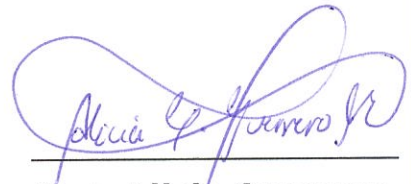
**Dr. Hugo Arias Palacios**

Director de Tesis



**Msc. Pedro Gando**

Vocal



**Msc. Alicia Guerrero**

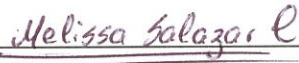
Vocal

## DECLARACIÓN EXPRESA

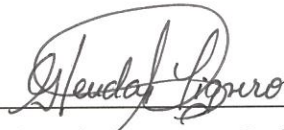
La responsabilidad de este proyecto nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Tania Boni Alay



Melissa Salazar Coronel



Glenda Tigrero Del Pezo

*Agradecemos a Dios por ser la luz que  
nos ha guiado en nuestras vidas y  
el transcurso de la carrera.  
A nuestros padres por su apoyo incondicional.  
Al Msc. Pedro Gando por la asesoría brindada.  
A nuestros familiares y amigos por asistirnos  
cuando lo hemos necesitado.*

*Tania Boni A.  
Melissa Salazar C.  
Glenda Tigreiro D.*

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES .....</b>	
1.1 EL DESARROLLO LOCAL.....	2
1.1.1 Conceptualización .....	2
1.1.2 Condiciones para propiciar el Desarrollo Local .....	3
1.1.3 Actores de trabajo para el Desarrollo Local .....	4
1.2 AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (ADEL) .....	5
1.2.1 Conceptualización .....	5
1.2.2 Objetivos de la ADEL .....	5
1.2.3 Características esenciales de una ADEL .....	6
1.3 MODELOS DE AGENCIAS DE DESARROLLO EN ESPAÑA.....	8
1.3.1 Relación Comparativa entre ADEL's.....	9
1.4 AGENCIAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL ECUADOR .	12
1.4.1 Definición y Estructura .....	12
1.4.2 Holding Loja Competitiva .....	14
1.4.3 Agencia de Desarrollo Empresarial de Guayaquil .....	18
1.4.4 Agencias de Desarrollo Empresarial en otras Ciudades.....	21
1.4.5 Análisis Comparativo de los resultados obtenidos ...	23

## **CAPITULO 2: ENTORNO DE LA PENINSULA DE SANTA**

<b>ELENA Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>25</b>
2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y POBLACIÓN .....	25
2.2 ASPECTOS ECONOMICOS .....	29
2.2.1 Actividades Económicas .....	29
2.2.2 Población Económicamente Activa (PEA) de la PSE ..	37
2.3 ASPECTOS SOCIALES .....	39
2.3.1 Educación .....	39
2.3.2 Salud .....	40
2.3.3 Servicios Básicos .....	41
2.4 PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO EN LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA.....	44
2.5 RAZONES PARA INVERTIR EN UNA ADE EN LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA.....	45
2.6 DESCRIPCION DEL PROYECTO .....	47
2.7 PERSPECTIVAS A FUTURO .....	47

## **CAPITULO 3: ESTUDIO DE MERCADO .....**

<b>3.1 ANALISIS DE LA OFERTA .....</b>	<b>49</b>
3.1.1 Ventanilla Única .....	50
3.1.2 Unidades de Financiamiento .....	51
3.1.3 Unidades de Soporte .....	60
3.2 ANALISIS DE LA DEMANDA .....	60
3.2.1 Investigación de Mercado .....	61
3.2.1.1 Objetivo General .....	61
3.2.1.2 Objetivos Especificos .....	61
3.2.1.3 Metodología .....	61
3.2.1.4 Determinación del tamaño de la muestra ...	62
3.2.1.5 Diseño de la Encuesta .....	64
3.2.1.6 Resultados Obtenidos .....	64
3.2.2 Perfil del Microempresario Peninsular.....	68

3.2.3 Proyección de la Demanda .....	69
3.3 ANÁLISIS DE PRECIOS .....	72
<b>CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>75</b>
4.1 MISION .....	76
4.2 VISION .....	76
4.3 OBJETIVOS .....	76
4.3.1 Objetivo General .....	76
4.3.2 Objetivos Específicos .....	77
4.4 ESTRUCTURA DE LA ADE PENINSULAR .....	78
4.4.1 Ventanilla Única .....	79
4.4.2 Microcrédito .....	79
4.4.3 Unidades de Soporte .....	80
4.5 FLUJOGRAMA OPERACIONAL DE LA ADE PENINSULAR .....	80
4.5.1 Fase Informativa .....	81
4.5.2 Fase Capacitación .....	82
4.5.3 Fase Asesoría .....	82
4.5.4 Fase Microcrédito .....	83
4.6 METODOLOGÍA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ADE PENINSULAR .....	83
4.6.1 Metodología de Ventanilla Única .....	83
4.6.2 Metodología de Microcrédito .....	85
4.7 ANALISIS FODA .....	90
4.7.1 Fortalezas .....	91
4.7.2 Oportunidades .....	91
4.7.3 Debilidades .....	91
4.7.4 Amenazas .....	92
4.8 ANALISIS DE PORTER .....	92
4.8.1 Competidores del Sector .....	92
4.8.2 Competidores Potenciales .....	94
4.8.3 Clientes .....	94

4.8.4 Sustitutos .....	95
4.8.5 Proveedores .....	95
4.9 PLAN DE MERCADEO .....	96
4.9.1 Posicionamiento .....	96
4.9.2 Mercado Meta .....	96
4.9.3 Estrategia de Marketing .....	97
4.9.4 Marketing Operativo .....	97
4.9.4.1 Cliente Satisfecho .....	97
4.9.4.2 Costo de Satisfacción .....	98
4.9.4.3 Canales de Distribución .....	98
4.9.4.4 Comunicación .....	99

**CAPITULO 5: ANÁLISIS TÉCNICO – ADMINISTRATIVO .... 101**

5.1 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA ADE PENINSULAR .....	101
5.2 INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPOS .....	101
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	102
5.3.1 Organigrama de la ADE Peninsular .....	103
5.3.2 Descripción de funciones .....	104
5.4 ASPECTOS LEGALES .....	109
5.4.1 Socios Fundadores .....	110
5.4.2 Requisitos .....	111
5.4.3 Capital de Integración .....	112
5.4.4 Marco Legal General de ONGs con Microfinanzas .	112

**CAPITULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO ..... 114**

6.1 INVERSIONES .....	114
6.1.1 Inversión Inicial .....	114
6.2 CARTERA DE PRESTAMO DE LA ADE PENINSULAR.....	117
6.3 FINANCIAMIENTO .....	121



6.3.1 Condiciones para el financiamiento .....	122
6.3.2 Método de Financiamiento .....	123
6.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS .....	126
6.4.1 Proyección de Ingresos .....	126
6.4.2 Proyección de Costos y Gastos .....	130
6.5 PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS .....	132
6.5.1 Proyección de Estado de Resultados .....	132
6.5.2 Proyección de Balance General .....	132
6.5.3 Proyección de Flujo de Caja .....	134
6.6 EVALUACION ECONÓMICA .....	136
6.6.1 Tasa de Descuento (TMAR) .....	136
6.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	139
6.4.3 Valor Actual Neto (VAN) .....	139
6.4.4 Período de Recuperación .....	140
6.4.5 Ratios Financieros .....	140
6.4.6 Análisis de Sensibilidad .....	144
6.7 ANALISIS SOCIAL .....	145
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## INTRODUCCION

La idea de implementar una Agencia de Desarrollo Empresarial en la Península de Santa Elena nace con el objetivo de aportar al crecimiento social y económico de esta región.

La microempresa es la clave empresarial que caracteriza el potencial desarrollo socioeconómico de la zona peninsular. Además, la actividad microempresarial es actualmente la más importante en el país porque da ocupación a una gran parte de la población económicamente activa, y aporta positivamente al producto interno bruto reduciendo así los desequilibrios sociales y económicos.

El propósito de este proyecto es crear una Entidad que pueda ser sostenible económicamente pero sin fines de lucro, cuya estructura se acople a las necesidades de este mercado.

Para ello se empezó haciendo un análisis de lo que implica el desarrollo endógeno, sus actores y las condiciones necesarias para activarlo; también se estudió el patrón de la estructura operacional

de las Agencias de Desarrollo Local que tuvieron éxito en Europa, y de aquellas que se han implementado en el Ecuador.

Por otra parte, se realizó un estudio de los indicadores sociales y económicos de la Península de Santa Elena con el objeto de que el estudio de mercado aplicado sea la herramienta adecuada que permita poner en práctica planes estratégicos de operación y difusión con metodologías que aseguren llegar al mercado objetivo seleccionado.

Finalmente, para darle soporte a esta propuesta se demuestra que ejecutar el proyecto es viable económica y financieramente a través de las respectivas herramientas de evaluación; además se realiza un breve análisis del impacto social del proyecto.

## **CAPITULO 1**

### **ASPECTOS GENERALES**

Ecuador se está enfrentando al fenómeno del desarrollo competitivo, el mismo que exige de una planificación, organización y gestión desde una unidad territorial con capacidad de decisión estratégica.

En las condiciones de este escenario determinado por los procesos de globalización y ajuste estructural, la principal problemática se centra en cómo responder a la creciente presión de las demandas sociales por mejorar las condiciones de vida y trabajo.

Ante estos desafíos de desarrollo, se trata de potenciar la participación de los agentes económicos, sociales e institucionales locales con el objetivo de dinamizar los sectores productivos en aras del derecho a la calidad de vida y el bienestar.

## **1.1 EL DESARROLLO LOCAL**

### **1.1.1 Conceptualización**

*Desarrollo local* significa trabajar para promover un crecimiento socioeconómico de la comunidad; se lleva a cabo desde una perspectiva integral que engloba todos los aspectos y factores del espacio de referencia tales como: recursos económicos, humanos, ambientales, institucionales y culturales. Este desarrollo local o endógeno aparece históricamente, ante la constatación del fracaso del modelo centralizado.

Si el desarrollo local se concibiera como un modelo económico, podría ser aplicado, de una manera más o menos planificada, introduciendo aquellos componentes o variables que lo definen. Pero el desarrollo local no constituye un modelo, y no puede demostrar, por tanto, que sea superior al modelo de desarrollo exógeno.

Sin embargo, todas las comunidades territoriales disponen de un conjunto de recursos económicos, humanos, ambientales, institucionales y culturales, que constituyen lo que se denomina su potencial de desarrollo endógeno. El reto es encontrar según el momento histórico, nuevas ideas y proyectos que permitan movilizar y utilizar los recursos para afrontar los problemas planteados.

Así, se afirma que el desarrollo local competitivo en una zona ha tenido éxito porque prima la colaboración entre actores, existen emprendedores dinámicos, hay cultura y ética del trabajo, porque las empresas son flexibles e innovadoras y han sabido aprovechar oportunidades de un ciclo económico favorable. Evidentemente, enumerar o catalogar las características de una localidad con éxito, no es difícil. El asunto clave no es constatarlas, sino proveerlas y, aún más, provocarlas.

#### **1.1.2 Condiciones para propiciar el Desarrollo Local**

A continuación se mencionan parámetros indispensables a considerarse cuando se trata de propiciar el desarrollo local:

1. Participación activa y consensuada de todos los actores locales.
2. Visión y conocimiento integral de la realidad local.
3. Esfuerzos centrados y dirigidos hacia el desarrollo social, económico e infraestructural.
4. Aplicación de metodologías adaptables a la realidad local.
5. Actores que trabajen con una visión y planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
6. Planteamientos orientados hacia un aprovechamiento, uso sustentable y optimización de los recursos existentes.

### **1.1.3 Actores de trabajo para el Desarrollo Local**

Son actores del Desarrollo Local la comunidad, el sector público y el sector privado, pues ponen en marcha procesos de desarrollo humano sostenible, a nivel local. En países con profundos desequilibrios económicos, estos actores deben unir esfuerzos, buscar consensos e interactuar unidos con el objetivo de propiciar la creación de un ambiente productivo.

Es así que el sector público debe destacar en sus funciones de liderazgo, definición de objetivos y estrategias, establecimiento de canales de coordinación y colaboración entre los entes administrativos y, entre éstos y el resto del tejido socioeconómico, que representa al sector privado, vital no sólo por ser el receptor de políticas y programas públicos, sino también por ser protagonista activo de un proceso de Desarrollo Local.

El grupo de colaboradores en el desarrollo local son :

- ❑ Cámara de Producción
- ❑ Gremios empresariales
- ❑ Organizaciones representativas comunitarias de carácter social o sectorial
- ❑ Empresarios individuales
- ❑ Promotores ciudadanos
- ❑ Delegaciones Ministeriales, provinciales o locales

- ❑ Entidades gubernamentales locales
- ❑ Universidades
- ❑ Fundaciones y Organismos no Gubernamentales (ONGs)

## **1.2 AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL**

### **1.2.1 Conceptualización**

Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) se configuran como instrumentos de creación de empleo mediante el aprovechamiento racional de los recursos endógenos y el apoyo a las iniciativas locales de generación de riqueza. Además, son infraestructuras que funcionan y apoyan a una gran red u organización endógena capaz de impulsar el desarrollo.

### **1.2.2 Objetivos de la ADEL**

- ❑ Fomentar el desarrollo económico del territorio donde trabaja; aprovechando el potencial endógeno de un territorio.
- ❑ Capitalizar los recursos endógenos y concentrarlos en ayuda para esos grupos con difícil acceso a los circuitos económicos y financieros regulares.
- ❑ Fomentar la integración y coordinación de instituciones locales y de las asociaciones alrededor de una visión compartida del desarrollo económico local.
- ❑ Promover el pequeño y mediano negocio local y crear la cultura emprendedora.



- Planear e invitar a participar en un sistema de servicios a las organizaciones públicas y privadas que pueden apoyar el desarrollo económico local.
- Prestar la atención especial a identificar a los grupos sociales más vulnerables y a identificar trampas de la pobreza.

### **1.2.3 Características esenciales de una ADEL**

- **Es una estructura organizada:**
  - Tiene su propia estructura legal y autonomía funcional; además que posee un marco jurídico.
  - Involucra a agentes locales del sector público y privado.
  - Es una asociación no lucrativa.
  - Brinda servicios como: servicios financieros, asistencia técnica, entrenamiento a empresarios potenciales y servicio territorial.
  - Es una entidad institucional que juega un papel en el cuadro político local y nacional.
  - Es una entidad administrativa porque implementa proyectos en ejecución, proporciona servicios y crédito.
- **Es una estructura territorial:**
  - Es un instrumento para la política de desarrollo en estados descentralizados.

- Proporciona la ayuda práctica para las políticas nacionales referentes a la descentralización, a la toma de decisión del desarrollo económico y los servicios.
- **Coordina desarrollo económico local y su implementación:**
    - Indica los sectores más prometedores.
    - Proporciona asistencia técnica a las administraciones locales responsables del planeamiento.
    - Asiste al empresario para encontrar una buena idea y para desarrollar su plan de negocio, comprobando su viabilidad.
  - **Arma contra la pobreza:**
    - Es una ayuda para que el crédito sea accesible a todos.
    - Es un vehículo para que productores pequeños pongan productos fuera del área local.
    - Ayuda a financiar planes de negocio.

### **1.3 MODELOS DE AGENCIA DE DESARROLLO EN ESPAÑA**

La primera Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) fue instalada en Europa en el final de los años 50 promovida por varios gobiernos europeos así como por la Organización Mundial del Trabajo (OIT).

España es el país que experimenta mucho éxito en el desarrollo de estos conceptos de gestión de apoyo a las Pymes como Sector Estratégico Generador de Empleo, impulsados por los gobiernos autónomos.

Las Agencias de Desarrollo Económico en España nacen dentro de una Política Industrial, coherente con los lineamientos macroeconómicos de creación de empleo y riqueza. Son conceptos complementarios de gestión, que se desarrollan con el aporte de recursos de la Unión Europea y su presupuesto es financiado por los gobiernos autónomos, son modelos de fortalecimiento regional y descentralizadores de la función estatal central.

Los gestores son los gobiernos autónomos de cada región apoyados por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación. Las Cámaras de Comercio son instituciones de derecho privado con fines públicos.

Las Agencias de Desarrollo Económico, en España son organismos públicos, creadas bajo un esquema descentralizador del Estado Español, organismos que representan todas las instancias de gobierno y disponen dentro de sus instalaciones de una Ventanilla Única de tramitación.

Las Ventanillas Únicas son unidades operativas que funcionan dentro de las Cámaras de Comercio, administradas con personal dependiente de ese organismo. Con respecto a las Agencias de Desarrollo Económico, son instituciones más completas y que interactúan de manera directa con Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos, Institutos de Créditos, Fondos de Garantías Recíprocas o Capital de Riesgo, entes que comparten un mismo objetivo: Creación de Empleo.

### **1.3.1 Relación Comparativa de las Ventanillas Únicas del Gobierno Autónomo de Canarias y las del País Vasco en España**

Las Ventanillas Únicas tienen diferentes modelos de gestión y operación, dependiendo de la región. Sin embargo, encuentran similitudes de fondos entre ellas:

#### **SIMILITUDES**

##### **□ Objetivos:**

- Creación de Empresas
- Fortalecimiento de Empresas Existentes
- Apoyo a la Internacionalización de las Empresas (Exportación).

##### **□ Servicios:**

- Constitución de Sociedades

- Asesoramiento Empresarial:
  - ✓ Tramitación
  - ✓ Financieros (perfiles de proyectos)
  - ✓ Leyes, normativas y regulaciones (fiscales, tributarias, promoción)
  - ✓ Fuentes de Financiamiento
  - ✓ Subvenciones y apoyos a los PYMES
  - ✓ Programas de Capacitación.
  
- **Sistemas y procedimientos**
  - Plataforma Electrónica (Ventanilla Virtual).
  - Sistema de seguimiento procesos internos (Word flow)
  
- **Modelo operacional**
  - Existe un Coordinador por oficina.
  - Recepción donde se registran los emprendedores o empresarios que buscan información o asistencia empresarial y otorga cita con el consultor.
  - Consultores que proporcionan información y asistencia empresarial.
  - Luego el proceso varía para la Creación de una Empresa.

## **DIFERENCIAS**

- **Gobierno de Canarias:**
  - No cobra por los trámites.
  - Físicamente se ubican 4 funcionarios públicos, que intervienen en el proceso de formación legal de una empresa.
- **Gobierno de País Vasco:**
  - Cobran por los trámites.
  - No están físicamente los funcionarios públicos en la Ventanilla Única. El emprendedor o empresario delega la tramitación a la Cámara, quien con su equipo interno realiza la gestión por cuenta de su cliente.

Desde junio de 1999 hasta enero de 2001 la Ventanilla Única Empresarial de Canarias atendió a 10.900 emprendedores y constituyó 2.140 empresas legalmente.

### **1.4 AGENCIAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL ECUADOR**

Partiendo de la realidad de que Ecuador presenta un bajo nivel de desarrollo económico con índices elevados de desempleo, galopante migración, deterioro del poder adquisitivo de las familias, dentro de una economía dolarizada, pero sobre todo con un alto potencial empresarial, la Presidencia de la República junto al MICIP - Unidad

Técnica del Banco Mundial, creó el Consejo Nacional de Competitividad a través del cual pretende hacer competitivo al sector empresarial ecuatoriano. Es así como nace el proyecto "Ecuador Competitivo", el mismo que enmarca la creación de las Agencias de Desarrollo Empresarial (ADE's) tomando como patrón el modelo español.

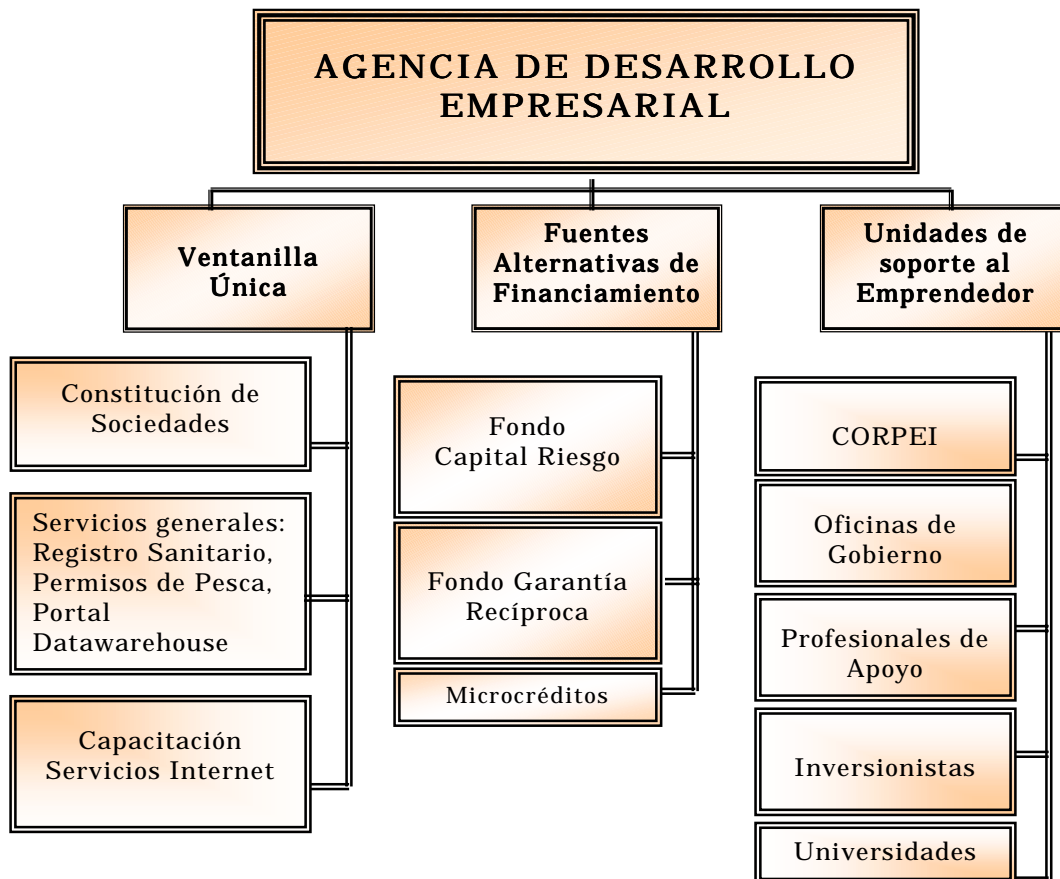
#### **1.4.1 Definición y Estructura**

##### **1.4.1.1 Definición**

Las Agencias de Desarrollo Empresarial son estructuras flexibles, que podrían tomar la forma de empresa y tienen como objetivo la movilización y el estímulo de la innovación en la iniciativa privada. Su implementación está orientada a promover y dinamizar actividades económicas a nivel local a fin de propiciar nuevas fuentes de empleo y contribuir de esta manera a la disminución de la pobreza y una mejor redistribución de la riqueza.

##### **1.4.1.2 Estructura de una Agencia de Desarrollo Empresarial**

Según el Consejo Nacional de Competitividad el esquema central de una Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) es como se muestra a continuación:



A continuación una breve reseña de las ADE's implementadas en Ecuador:

#### 1.4.2 Agencia de Desarrollo Empresarial Loja Competitiva

La Agencia de Desarrollo Empresarial "HoldiLojaComp S.A." nace como un proyecto piloto creado con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ministerio de Comercio



Exterior Industrialización y Pesca (MICIP) y Cámaras de la Producción de la Provincia de Loja a partir del 21 de Enero del 2002, después de un análisis de la situación de la Provincia de Loja donde se determinó como problema central la falta de oportunidades de empleo, el mismo que impulsa el proceso de emigración, estimulando la desintegración familiar e incidiendo negativamente en la aparición futura de nuevas oportunidades de empleos e ingresos, es decir, la creación de empresas sustentables en el largo plazo, competitivas y capaces de mantener suficiente gente empleada en condiciones dignas.

#### **1.4.2.1 Misión**

Generar competitividad empresarial en la zona, a través de la inversión en empresas nuevas o constituidas que proyecten eficiencia y productividad, propiciando así el desarrollo socioeconómico.

#### **1.4.2.2 Objetivos**

##### **Objetivo General**

Contribuir a la reducción de la emigración y la pobreza en las zonas beneficiadas mediante pequeñas reformas microeconómicas que faciliten la creación de nuevas empresas y empleo.

##### **Objetivos Específicos**

- Propiciar la competitividad empresarial y el desarrollo socioeconómico de la Provincia de Loja y la zona sur del

Ecuador, a través de la implementación de un Sistema de Desarrollo Local Competitivo dirigido al Tejido Empresarial.

- ❑ Generar negocios, ofreciendo tasas de rendimiento atractivas para los inversionistas que participarán en el Holding.
- ❑ Facilitar la creación de empresas, la realización de inversiones para crear riqueza, empleo y equidad.

#### **1.4.2.3 Participantes y Beneficiarios directos**

- ❑ Los emprendedores que quieran constituir una empresa.
- ❑ Los empresarios que quieran hacer más competitiva su empresa.
- ❑ Los emigrantes que podrán disponer de oportunidades para invertir sus recursos.
- ❑ Las personas sin empleo que tendrán más posibilidades de encontrarlo.
- ❑ Las Cámaras de la producción que implementen este programa como contraparte.
- ❑ La sociedad en general que se verá beneficiado por el incremento de la actividad económica.
- ❑ Participantes y beneficiarios indirectos.
- ❑ Los Municipios en los que se instale la Agencia de Desarrollo Empresarial.
- ❑ Los Consejos Provinciales de las Provincias donde se instale la Agencia de Desarrollo Empresarial.

- ❑ Las arcas públicas por el incremento en la recaudación de impuestos.
- ❑ El gobierno y sus instituciones nacionales.

#### **1.4.2.4 Estructura de ADE Loja Competitiva**

Se conforma por cuatro sociedades anónimas (*ver anexo 1*). La primera es de promoción y servicios empresariales:

**ADESA:** Agencia de Desarrollo Empresarial. Cuenta con un espacio físico de tramitología oficial con presencia de funcionarios de los diferentes organismos de trámite con el objeto de simplificar los trámites. Entre sus objetivos están:

- ❑ Asesorar en todo para la puesta en marcha o ampliación de empresas.
- ❑ Prestar servicios empresariales como:
  - Estudios de mercado, legal, técnico, organizacional, evaluación financiera, económica, social y ambiental.
  - Asesoría y gestoría jurídico legal general.
  - Centro de Negocios y Comunicaciones.
  - Administración, contabilidad, cobranzas, pagos impositivos.

Las otras tres son sociedades de inversión de capitales:

**FONCRISA:** Fondo de Capital Riesgo. Es la Sociedad Capital de Riesgo que participa como socio o accionista en proyectos de

inversión empresarial competitivos, mediante contrato de forma temporal con el objetivo de vender sus acciones o participaciones a los mismos socios o accionistas de las empresas o terceras personas, para proporcionar recursos a mediano o largo plazo.

**GARESA:** Fondo Garantía Recíproca. Es la Sociedad de Garantía Recíproca que facilita el acceso a operaciones de inversión empresariales, a través de avales otorgados a los empresarios ante la Sociedad de Capital por Interés ó en extraordinarias situaciones puede respaldar operaciones de inversión con entidades financieras formales con las que se tenga un convenio en determinadas circunstancias. El objetivo de esta entidad es lograr que empresarios y emprendedores cuyas condiciones no les permite tener acceso a créditos convencionales, obtengan financiamiento de sus proyectos.

**FOCRESA:** Fondo Capital Crediticio. Es la Sociedad de Inversión Capital por Interés. Su misión es facilitar recursos de capitales de inversión y la concesión de facilidades, a través de la autorización para que las instituciones financieras intermediarias en las que la sociedad tenga fondos, utilicen estos recursos de capital por interés. La participación, tutela y el seguimiento a la inversión se la realiza a través de contrato.

### **1.4.3 Agencia de Desarrollo Empresarial de Guayaquil**

#### **1.4.3.1 Definición**

La Agencia de Desarrollo Empresarial de Guayaquil es una entidad creada en el año 2002 por la Cámara de Comercio de Guayaquil, con apoyo del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad y otras instituciones públicas y privadas.

#### **1.4.3.2 Objetivos**

Sus principales objetivos se enmarcan en:

- Mejorar el clima de negocios, fomentando la competitividad.
- Fomentar entre los ciudadanos el espíritu emprendedor.
- Asesorar a los emprendedores en diversos aspectos dentro del proceso de creación de su empresa.
- Agilitar el proceso de constitución de nuevas empresas, a través de la integración de las distintas instituciones requeridas para el efecto.

#### **1.4.3.3 Estructura**

La ADE de Guayaquil para facilitar sus servicios los canaliza a través de tres componentes:

##### **1. Ventanilla Única Empresarial (VUE):**

Creada el 7 de marzo del 2002 y con el slogan *“Una para todo y todo en una gestión”*; cuenta con tres unidades de soporte:

- a. Unidad de Información, Recepción y Promoción:** la misión de esta unidad es motivar a las personas a desarrollar su idea de negocio, informar a los emprendedores la ayuda que pueden recibir dentro de esta entidad, realizar visitas a empresas, universidades organizaciones interesadas en fomentar el desarrollo de empresas y organizar talleres sobre áreas específicas de su negocio.
- b. Unidad de Asesoría:** esta unidad es la encargada de ofrecer asesoramiento y formación para convertir la idea de una empresa en realidad a través de Progestión Ecuador, el Centro de Investigación y Transferencia Tecnológica Empresarial de la Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil (UTEG), institución que ha venido desarrollando programas y proyectos empresariales en pro del desarrollo de micro y pequeñas empresas desde hace 5 años. Para ello tiene un equipo de profesionales altamente capacitados para ayudar en las áreas de Administración, Finanzas, Marketing, Legal y otras áreas sectoriales.
- c. Unidad de Tramitación:** facilita la realización de trámites necesarios en la creación y puesta en marcha de una

empresa, a través de la integración de diversas entidades públicas en un solo espacio físico. En la actualidad tiene convenios firmados con los siguientes organismos participantes: Municipio de Guayaquil, Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil de Guayaquil, Comité de Consultoría y el Servicio de Rentas Internas.

## **2. Fuentes de Financiamiento:**

Tiene una alianza con el Banco Solidario para viabilizar el otorgamiento de créditos a proyectos que califiquen dentro de los criterios establecidos por el Banco con montos de hasta US \$10.000. Otros esquemas de financiamiento se implementarán conforme se requiera, como son el Fondo de Capital de Riesgo y el Fondo de Garantías Recíprocas.

## **3. Unidades de Soporte:**

Son un conjunto de unidades que ofrecen capacitación en computación a microempresarios, incluyendo cursos de internet y de comercio electrónico. También se encuentra la Incubadora de Empresas en donde los empresarios que deseen comenzar pueden compartir insumos y recursos con otros emprendedores, reduciendo así sus gastos durante los primeros

años de vida de su empresa. Además existen servicios adicionales.

#### **1.4.4 Agencias de Desarrollo Empresarial en otras ciudades**

HoldiLojaComp S.A. y la ADE de Guayaquil son las dos primeras ADE's implementadas en territorio ecuatoriano. En base a los resultados obtenidos en éstas y partiendo de la realidad de que Ecuador, particularmente en las provincias de las fronteras norte y sur como Esmeraldas, El Oro, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Napo, Morona Santiago, entre otras; se constituye una verdadera dificultad la apertura de una empresa ya que las estructuras institucionales no dan respuestas a las demandas de agilidad en los trámites requeridos por los empresarios, diversos actores locales se han propuesto el reto de unión y trabajo mancomunado con entidades de gobierno.

Es así como el MICIP, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), la Unidad de Desarrollo Norte (UDENOR), el proyecto BIRF-MICIP del Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través del Programa de Voluntarios de Naciones Unidas (VNU) realizan la firma del convenio para la implementación y creación de las Agencias de Desarrollo Local y Empresarial.



La firma del convenio multilateral contempla un monto total de \$621.190 <sup>1</sup> como aporte directo al proyecto, los cuales tendrán como finalidad la contratación de asistencia técnica para apoyo a los Voluntarios Nacionales de Naciones Unidas, adquisición de equipos informáticos, software y equipos de comunicación, entre otros. El MICIP y el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) han contribuido además con aportes indirectos tales como: el desarrollo e implementación del portal y el diseño de una Datawarehouse para las ADE's.

Las Agencias que se abrirán en las provincias, funcionarán bajo control de sus líderes locales y no serán constituidas como una agencia gubernamental más. Por esta razón, para que pueda iniciarse en la provincia, la ADE deberá contar con el trabajo en equipo de muchos socios locales. Entre más colaboradores por provincia se inscriban a este proyecto, será más fácil para ellos el iniciar su ADE local.

#### **1.4.5 Análisis Comparativo de los resultados obtenidos**

##### **HoldiLojaComp**

El proyecto piloto tuvo los siguientes resultados:

- Al inicio contó con el apoyo de los entes locales, pero transcurrido un tiempo se hicieron patente las diferencias de

---

<sup>1</sup> **Fuente:** Consejo Nacional de Competitividad, 2002

criterios entre los organismos, dando como resultado que solo uno quede al frente.

- ❑ El tejido empresarial que debía fortalecerse con el pasar del tiempo no evolucionó normalmente por diferencias de formas y de criterios.
- ❑ Las consultorías españolas al comienzo tuvieron pleno éxito, pero por la falta de recursos principalmente económicos tuvieron que suspenderse.
- ❑ La estructura ambiciosa que posee, sólo se enfoca parcialmente a la realidad del entorno local y nacional.
- ❑ El no contar permanentemente con un espacio, llevó a improvisaciones, lo cual alteró lo planificado sobre todo porque sopesa la multiplicidad de problemas del país.
- ❑ La carencia de recursos afectó a la construcción del proyecto y a la dotación de capitales para inversiones empresariales.

### **ADE de Guayaquil**

Los resultados en esta agencia aún no son visibles por el poco tiempo que lleva implementado. No obstante, cabe mencionar que la ADE de Guayaquil se está desarrollando paulatinamente aunque con muy poca difusión.

Con estos antecedentes podemos concluir que:

- ❑ Una estructura ambiciosa no garantiza los resultados esperados.
- ❑ El compromiso de los actores locales es fundamental para lograr sostenibilidad.
- ❑ Es indispensable implementar estrategias de difusión para concienciar a los actores del desarrollo local el aporte de este tipo de organismos al progreso socioeconómico.

## **CAPITULO 2**

### **ENTORNO DE LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Este capítulo recopila aspectos generales del ámbito social y económico de la Península de Santa Elena, así como los proyectos y planes de desarrollo en la misma área, también enmarca las razones fundamentadas para la implementación de una Agencia de Desarrollo Empresarial y cuál sería su impacto en el desarrollo económico de esta población.

#### **2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y POBLACIÓN**

Se conoce como Península de Santa Elena (PSE) el sector geográfico ubicado al suroeste de la Provincia del Guayas con una extensión de 4.033 Km<sup>2</sup> que representa aproximadamente el 2% del área total del Ecuador. Limita al norte con la Provincia de Manabí al Sur y al Oeste con el Océano Pacífico y al Este con la Cuenca del Río Guayas,

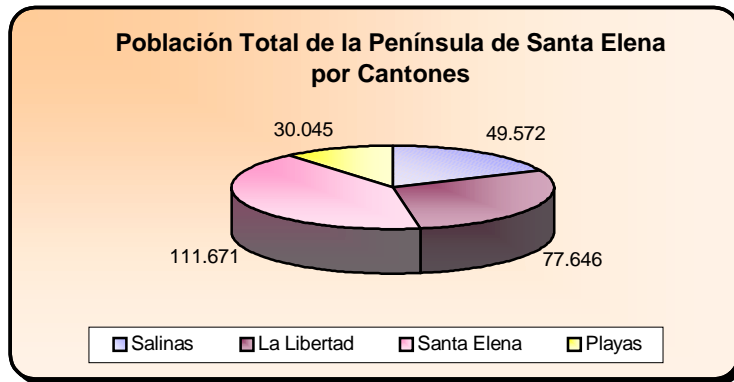
definida por la línea divisoria de aguas de la Cordillera Chongón – Colonche.

### MAPA POLÍTICO DE LA PENINSULA DE SANTA ELENA



Los cantones comprendidos en la Península de Santa Elena son: Salinas, Santa Elena, Playas y La Libertad que en conjunto poseen una población de 268.934 habitantes como se muestra en el siguiente gráfico:

GRAFICO 2.1



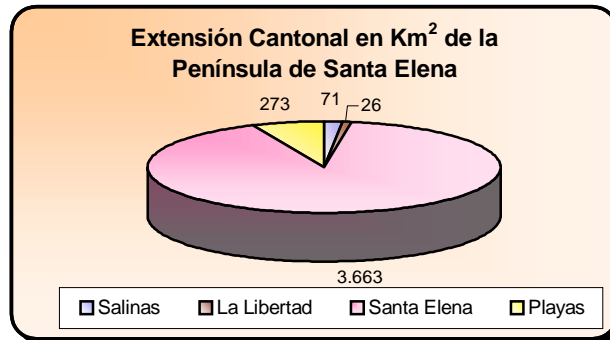
**Fuente:** INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001

**Elaboración:** Autoras

Salinas es un cantón que tiene una extensión de 71 Km.<sup>2</sup> representando el 1.76% de la Península de Santa Elena con 49.572 habitantes. La Libertad está asentada en 26 Km.<sup>2</sup>, el número de habitantes de este cantón suman 77.646, es la ciudad más comercial de la península y el cantón más joven ya que su cantonización fue hace 10 años. Santa Elena es el cantón más grande ya que cuenta con una extensión de 3.663 Km.<sup>2</sup> y una población de 111.671 habitantes. Playas está asentada sobre 273 Km.<sup>2</sup> y su población es de 30.045 habitantes.

El gráfico 2.2 muestra como está dividida la superficie de la PSE en Km.<sup>2</sup> por cada cantón.

Gráfico 2.2



Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Participativo Cantonal, SISSE, 2000

Elaboración: Autoras

La Península de Santa Elena está conformada por parroquias urbanas y rurales como se muestra en el siguiente cuadro, el cual está dividido por parroquias en los 4 Cantones de la Península.

Cuadro N° 2.1

División Político Administrativa de la Península

CANTONES	PARROQUIAS URBANAS	PARROQUIAS RURALES
<b>SALINAS</b>	Salinas Anconcito José Luis Tamayo (Muey)	
<b>LA LIBERTAD</b>	La Libertad	
<b>SANTA ELENA</b>		Manglaralto Colonche Santa Elena Atahualpa Chanduy Julio Moreno
<b>PLAYAS</b>	General Villamil	

Fuente: Centro de Estudios Estratégicos de la ESPOL, 2000

Elaboración: Autoras

El sector rural de la PSE está agrupado en organizaciones campesinas de tipo comunal conocida como comunas. Según la Federación de Comunas de la Provincia del Guayas, en Santa Elena se encuentran legalizadas 60 comunas con cerca de 70.000 habitantes. Por lo anterior, se puede afirmar que el sector rural de la PSE está mayoritariamente conformado por comunas (*Ver Anexo 2*).

## **2.2 ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA PSE**

### **2.2.1 Actividades Económicas de la PSE**

Las principales actividades económicas a las que se dedican los habitantes peninsulares en su mayor parte son:

- ❑ Agricultura
- ❑ Pesca
- ❑ Artesanía
- ❑ Turismo y Comercio

#### **2.2.1.1 Agricultura**

La producción agrícola en la Península de Santa Elena emplea sistemas tradicionales de explotación, lo que se refleja en los bajos rendimientos y altos costos de producción. Como consecuencia del bajo nivel tecnológico empleado, el uso de mano de obra es relativamente alto. Sin embargo, existen algunos productores que ya introdujeron tecnologías modernas tales como sistemas de riego, uso de semillas mejoradas y herbicidas, pero se recalca que son de



agricultores capitalizados o empresarios más no de pequeños agricultores.

Con el funcionamiento de la Primera etapa del Proyecto TRASVASE, el número de tierras cultivadas tuvo un máximo de 7.000 ha. Sin embargo, este número no cumple con las expectativas de utilización de la tierra cultivable, motivo por el cual, el crecimiento agrícola, pecuario y agroindustrial debe desarrollarse prioritariamente en la zona para no desaprovechar un recurso que ha costado al país cerca de 300 millones de dólares <sup>2</sup>.

Algunos cultivos experimentan el uso de algún grado de tecnología (riego, agroquímicos) pero aún cuentan con serias limitaciones en sus rendimientos.

La producción agrícola de la Península es comercializada al nivel de fincas a intermediarios, éstos generalmente obtienen mayores beneficios pues conocen los mercados y poseen los medios necesarios para acceder a ellos. La ausencia de organizaciones tanto para la compra de insumos como para el logro de un mejor acceso al mercado coloca a los productores en una situación desventajosa.

---

<sup>2</sup> Fuente: Programa de Modernización de Servicios Agropecuarios (PROMSA), 2003

Los precios que reciben los productores, como consecuencia de lo anterior son bajos, existiendo una considerable diferencia entre éstos y los precios al consumidor encontrados en los mercados.

#### **2.2.1.2 Pesca**

La pesca tiene un ciclo productivo considerado de corto plazo porque su producción es abundante en los meses de Diciembre a Mayo. La importancia de este sector en la Península radica en su aporte del 84% de los ingresos o valor bruto de la producción generada por el sector primario en la Península; con el 78,3% del valor agregado y con el 77,5% de las jornadas del sector <sup>3</sup>.

En la Península de Santa Elena se aprecian tres niveles de actividad pesquera: la artesanal con bajos capitales comprometidos y un significativo número de pescadores; la de barcos de tamaño medio que alcanzan mayor especialización de pesca y buen manejo, y la de pesca con alta tecnología y mayor calado que se orienta a la industria de pescado, a la fábrica enlatadora y al gran mercado<sup>4</sup>.

Los puertos pesqueros son de diferente tamaño y abastecen a las diferentes flotas ofreciendo variedad de servicios, por lo que la

---

<sup>3</sup> Fuente: Programa de Modernización de Servicios Agropecuarios (PROMSA)

<sup>4</sup> Fuente: CEDEGE, 1993

actividad pesquera se caracteriza por implicar una importante generación de empleo indirecto.

Por las características del subsector en la región, el Centro de Estudios Regionales Urbanos Rurales (CERUR) divide a la actividad pesquera de la siguiente manera:

- ❑ Pesca artesanal no mecanizada
- ❑ Pesca artesanal mecanizada
- ❑ Pesca industrial atunera
- ❑ Pesca blanca industrial
- ❑ Captura artesanal de larvas
- ❑ Producción de larvas en laboratorio
- ❑ Producción de camarones

En términos de cantidad, la pesca individual es la más importante. La pesca blanca y atunera cuentan con el mayor valor bruto de producción, en tanto que la pesca artesanal genera la mayor parte del empleo <sup>5</sup>.

En general, la actividad de los pescadores artesanales posee un retardo tecnológico y manejo inadecuado del producto pues sus embarcaciones no cuentan con un sistema de frío a bordo. Son de

---

<sup>5</sup> Fuente: CERUR, 1995

naturaleza individualista, el núcleo más grande lo conforman cuando integran sus embarcaciones con miembros de su familia. Los rendimientos son bajos y la actividad es poco rentable.

Los mayores problemas que tienen los pescadores artesanales son la falta de créditos adecuados, los asaltos que sufren entre los manglares y caletas, donde embarcaciones piratas los asaltan, y la falta de organización, administración y comercialización.

La pesca mecanizada, las explotaciones camaroneras y los laboratorios de larvas de camarones tienen una significativa importancia en la Península. Debido al número elevado de unidades de producción con que cuenta la pesca artesanal mecanizada, concentra el 74,4% del total de jornales ocupados en el subsector, constituyéndose por tanto en la actividad pesquera más importante desde este punto de vista.

La captura de larvas de camarón constituye una actividad que ha venido ocupando mano de obra ociosa procedente del medio rural, siendo muy importante el número de mujeres que trabajan en la recolección, arrastre y limpieza de las larvas.

La pesca sufre en los últimos años un período de declinación y hay quienes previenen contra una explotación excesiva de la riqueza

marina que impida su renovación natural, por lo que, si no se protege a estos recursos, la economía de la región sufrirá como consecuencia de una disminución de la ganancia de divisas y problemas serios de desocupación.

### **2.2.1.3 Artesanía**

Este sector tiene un ciclo productivo que dura todo el año, pero es de mayor trascendencia en los meses de Octubre a Mayo. Entre las actividades artesanales más importantes en la Península están: la elaboración de objetos tradicionales, la ebanistería y el calzado.

Actualmente, algunas comunas de la Península ya están elaborando objetos artesanales con la paja toquilla que producen. Para esto cuentan con el apoyo de la Fundación Propueblo. Actividades artesanales como elaboración de miel de abeja, de objetos de tagua, objetos con papel reciclado, entre otras, son apoyadas también por esta Fundación.

La ebanistería se realiza en varios pueblos del interior de la Península. En la actualidad hay varias tecnologías en uso, desde la más elemental con herramientas manuales y la participación del núcleo familiar (2 a 5 personas), hasta las de 6 a 8 personas con máquinas para cepillar, cantear, fresar, hacer tapizado de sillas, laqueado, entre otras. Aparentemente no tienen problemas de

mercado. Falta capital para tener madera en almacén de secado. Otra actividad importante es la carpintería.

La búsqueda de fuentes de ocupación llevó a algunos habitantes de la región a confeccionar calzado de mujer económico hecho de cuerina (plástico) y en un proceso completamente manual.

La construcción es una actividad que comúnmente realiza gran parte de los pobladores de esta zona y que representa un porcentaje importante de las fuentes de ingresos de los mismos.

Otras actividades que deben ser tomadas en cuenta entre las artesanías de la Península son: la costura y la sastrería, las mismas que abastecen la demanda de esta región y de algunos almacenes de Guayaquil.

La artesanía no encuentra significativo apoyo en la capacitación técnica, capacitación empresarial y en el servicio bancario. Actualmente, instituciones sin fines de lucro están tratando de llenar esos vacíos, sobre todo en aspectos sociales y organizacionales.

#### **2.2.1.4 Turismo**

La Península de Santa Elena se caracteriza por poseer un excelente potencial turístico, pero desafortunadamente éste no ha sido explotado adecuadamente. Esta región representa uno de los puntos más interesantes en el aspecto histórico - arqueológico, ya que sin lugar a dudas se constituye en uno de los primeros puntos poblados en América Latina.

La principal actividad turística se desarrolla gracias a la diversidad de balnearios que atrae a miles de turistas. Sin embargo, las vías de acceso no son adecuadas a pesar de que en los últimos años han mejorado notablemente.

La presencia de camaroneras y procesadoras de harina de pescado influyen negativamente al desarrollo turístico. Por esta razón, la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR) ha dialogado con los industriales de ambos sectores con el fin de llegar a acuerdos mutuos, de tal manera que se han definido zonas de desarrollo turístico e industrial, preservándose algunas playas como futuros proyectos de tipo turístico. Estas playas son:

- ▣ Punta Blanca, La Entrada, San José, Olón, Montañita y Manglaralto, que fueron definidas como potenciales para la

explotación de un turismo de élite (clases media y media alta nacionales y turistas internacionales).

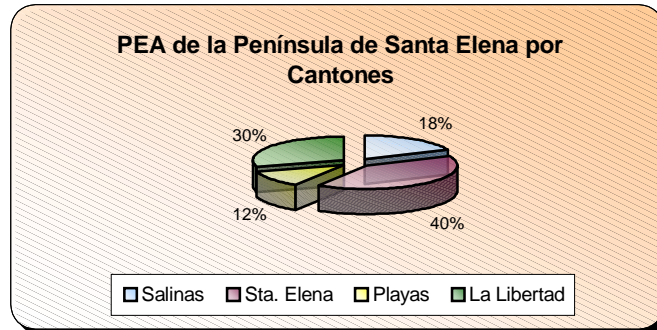
- Playa Ayangue, considerada para el turismo local y principalmente turismo popular proveniente de Guayaquil.
- Las playas desde Punta Brava hasta Punta Blanca, en las que se encuentran la mayor cantidad de laboratorios de procesadoras de camarón.
- Las playas desde Punta Blanca hasta Salinas, donde se encuentra el más completo complejo hotelero y residencial de la zona, el cual recibe un turismo de tipo mezclado, proveniente del interior del país y Guayaquil principalmente. Este tipo de turismo varía de acuerdo a las temporadas de sol.

### **2.2.2 Población Económicamente Activa (PEA) de la PSE**

La PEA de la Península es el 33% de la población total de esta zona, siendo Santa Elena la que posee la mayor PEA con 35.750 habitantes, esto se explica porque es el cantón que posee la mayor población de la región; le sigue La Libertad con 26.104 habitantes económicamente activos, Salinas con 16.253 y finalmente Playas con 10.167. En el siguiente gráfico se puede observar de manera clara lo expuesto anteriormente, pues muestra los porcentajes respectivos a cada cantón.



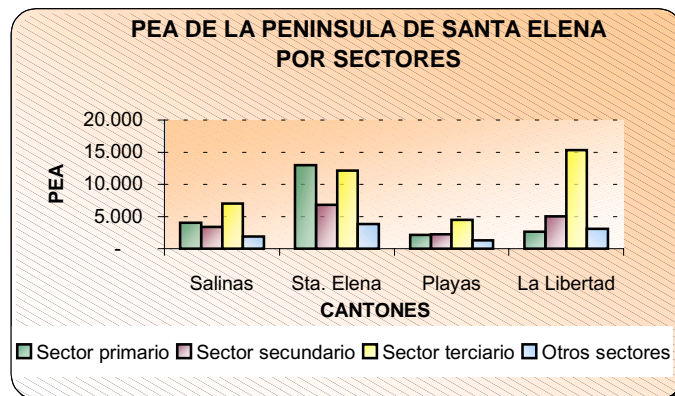
**Gráfico 2.4**



Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
 Elaboración: Autoras

Para tener una visión más amplia de este indicador, hemos dividido a la PEA de la Península por sectores económicos: Sector Primario (Agricultura, Ganadería y Pesca); Sector Secundario (Industria, Manufactura y Artesanía); Sector Terciario (Comercio y Turismo) y un último sector denominado Otros que encierra actividades no especificadas y al trabajador nuevo.

**Gráfico 2.5**



Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
 Elaboración: Autoras

Como se puede observar en el gráfico anterior, la actividad más realizada en los cantones Salinas, Playas y La Libertad es la del Sector Terciario; teniendo La Libertad una diferencia muy acentuada entre los demás sectores lo que se explica porque es el casco comercial de la Península; en el cantón Santa Elena la actividad más común es la del Sector Primario, particularmente le sigue el Sector Terciario con un mínimo porcentaje de diferencia.

## **2.3 ASPECTOS SOCIALES DE LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

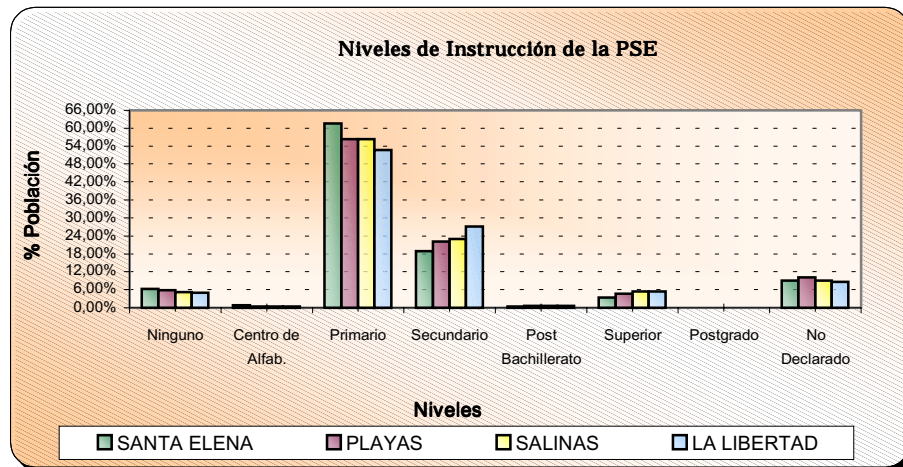
### **2.3.1 Educación**

La Península de Santa Elena cuenta actualmente con los siguientes niveles de instrucción: centro de alfabetización, primario, secundario, post bachillerato, superior, postgrado, no declarado y ninguno. La población estudiantil al año 2001 fue de 202.633 estudiantes.

En el gráfico 2.6 se muestra la distribución de la población por niveles de instrucción y cantones. Se observa que los niveles de instrucción de mayor concentración en la PSE son: nivel primario con alrededor del 60% y el nivel secundario 20%. Mientras que solo un 4.47% de la población asiste a la Universidad debido a la preferencia por las universidades de las grandes ciudades como Guayaquil. La Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) tiene una participación estratégica, liderando la innovación tecnológica y

capacitando a sus estudiantes en carreras técnicas que apoyen el crecimiento agropecuario, industrial y turístico.

Gráfico 2.6



Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
Elaboración: Autoras

Según el último censo del INEC, la tasa promedio de analfabetismo es del 5.66% aproximadamente.

### 2.3.2 Salud

Existe un Consejo de Salud Cantonal en la Península de Santa Elena el cual dispone de un plan estratégico de Salud que tiene como meta incrementar la cobertura y la calidad.

De acuerdo a estudios del PROMSA, la PSE posee una cobertura de salud del 46%, conformada por hospitales, clínicas, centros y

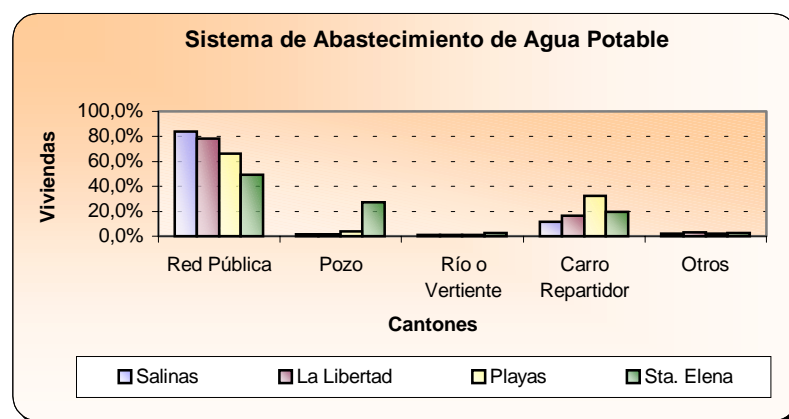
subcentros de salud, públicos y privados. El índice de personal de Salud por cada 10.000 habitantes es de 9,0% en el área urbana y el 3,5% en el área rural. En la Península de Santa Elena existen hospitales en Manglaralto, La Libertad y clínicas como la del Cristo Redentor y otras.

### 2.3.3 Servicios Básicos

#### 2.3.3.1 Abastecimiento de agua potable

El sistema de abastecimiento de agua potable que predomina en los cuatro cantones de la PSE es el de red pública con un promedio de 69.4%, sigue el sistema de carro repartidor con un 20% en promedio, lo que indica que el abastecimiento de agua potable ha mejorado en los últimos años. El gráfico No. 2.7 muestra los sistemas de abastecimiento de agua en la PSE.

**Gráfico 2.7**

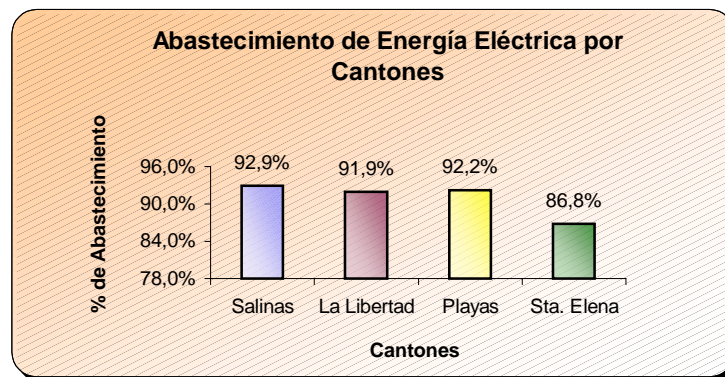


Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
 Elaboración: Autoras

### 2.3.3.2 Servicio Eléctrico

La existencia de servicio eléctrico en la PSE no satisface a toda la población, especialmente al cantón Santa Elena. Siendo este cantón el de mayor extensión y población presenta un 86.8% de viviendas con este servicio, porcentaje menor al de los otros cantones, esto se debe a que la mayor parte de la población es rural. El siguiente gráfico muestra la cobertura del servicio eléctrico en la PSE.

Gráfico 2.8

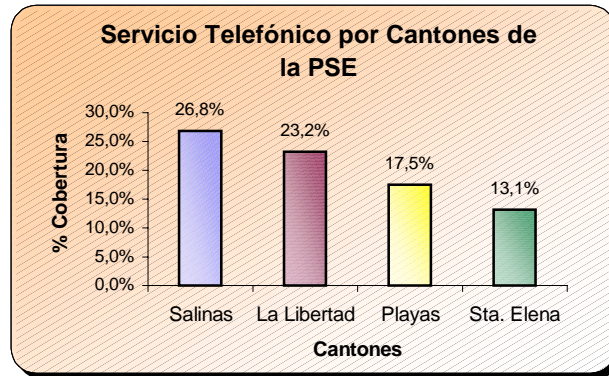


Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
Elaboración: Autoras

### 2.3.3.3 Servicio telefónico

La existencia del servicio telefónico en la PSE es uno de los principales problemas que ésta tiene para el desarrollo educativo, comercial y otros. El gráfico 2.9 muestra los porcentajes de hogares que cuentan con servicio telefónico.

Gráfico 2.9

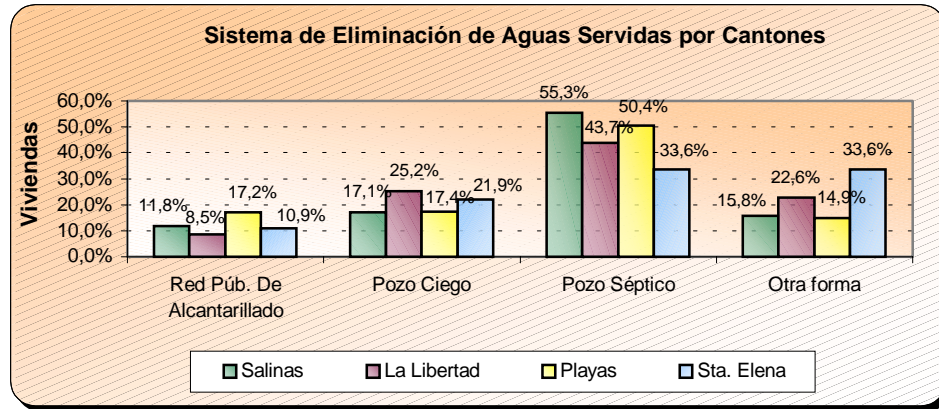


Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
Elaboración: Autoras

#### 2.3.3.4 Eliminación de aguas servidas

El sistema de eliminación de las aguas servidas más usado por los hogares de los cantones de la PSE es el pozo séptico. Se puede ver con mayor detalle en el gráfico No. 2.9 los sistemas que utilizan los hogares para la eliminación de aguas servidas. Debe considerarse en los análisis que se generen a partir de esta información que el cantón Santa Elena es rural y por lo tanto los pozos séptico y ciego representan una alternativa eficiente de dicha eliminación.

Gráfico 2.9



Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001  
Elaboración: Autoras

## 2.4 PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO EN LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA

Existen estudios bien documentados sobre proyectos de desarrollo de la PSE tales como:

- ❑ Desarrollo de los Recursos Hídricos y Tierras de la Península de Santa Elena (Little B.G., 1972),
- ❑ Plan Hidráulico Acueducto de Santa Elena (CEDEGE, 1982),
- ❑ Plan de Desarrollo Regional para la Península de Santa Elena (CERUR, 1999), y
- ❑ Los actuales Planes de Desarrollo Estratégicos para los cantones de La Libertad, Santa Elena y Salinas (ESPOL, 2000), entre otros.

CEDEGE en un intento por contribuir con el desarrollo de la región hidrográfica estuarina más grande de América del Sur en la vertiente del Océano Pacífico, realizó los estudios y posteriormente la construcción del Proyecto Trasvase (Plan Hidráulico Acueducto Santa Elena), del cual se ha finalizado su primera fase en 1995, el cual ha servido para suministrar agua de riego mediante sistemas de aspersión, gravedad o goteo, y de esta manera fomentar el desarrollo agropecuario en 16,000 hectáreas.

## **2.5 RAZONES PARA INVERTIR EN UNA ADE EN LA PENINSULA DE SANTA ELENA**

Invertir en una ADE en la Península de Santa Elena es una estrategia que se ajusta al entorno económico social que afronta la región, pues precisamente es un instrumento de gestión y promoción del desarrollo local en regiones con bajo desarrollo económico y alto potencial microempresarial, sobre todo en la actualidad que ha sido nominada "El potencial Granero de América Latina". A continuación indicaremos importantes razones que determinarán su éxito en esta zona:



- ❑ Potencial productivo a lo largo de todo el año porque posee buena extensión de tierras vírgenes aptas para todo tipo de cultivo y la caracterización ecológica permite una diversidad agrícola.
  
- ❑ Barrera natural (mar y cordillera) que propicia una producción limpia y sana para la exportación.
  
- ❑ Logística de transporte, cercanía a los puertos y aeropuertos.
  
- ❑ Posee las mejores características climáticas y de playas de la costa sur del Pacífico.
  
- ❑ Variedad de opciones y de rutas turísticas: turismo de veraneo, ecoturismo, turismo deportivo, turismo histórico-arqueológico-cultural-científico.
  
- ❑ Variedad de riqueza ictiológica.

## **2.6 DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Este proyecto se enmarca en la implementación de una institución de apoyo empresarial orientada a prestar un servicio integral que comprende asesoría, capacitación y apoyo financiero con el objetivo de crear o consolidar microempresas a partir de ideas de emprendimiento.

Para llevar a cabo este proyecto, seleccionamos como área de estudio los cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas, considerando la gran cercanía entre ellos y porque concentra el mayor porcentaje de la población objetivo.

## **2.7 PERSPECTIVAS A FUTURO**

- ❑ Fortalecer el crecimiento socio - económico de la Península de Santa Elena, convirtiendo a esta zona en el eje del desarrollo local, a partir de la formación y capacitación del recurso humano y de la planificación participativa.
  
- ❑ Disminuir la tasa de desempleo a través de la creación de microempresas.
  
- ❑ Transformar a los empresarios informales en empresas formales y legalizadas, así mismo asesorarlos para que sean

más productivos y aporten al crecimiento de la Península a través de la recaudación de los impuestos.

- Financiar parcial o totalmente pequeños emprendimientos rentables a una tasa de interés aceptable, que le permita al beneficiario capitalizarse y pueda crecer en el mercado nacional y posteriormente internacional.

## **CAPITULO 3**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

El objetivo de este capítulo es conocer cómo se comporta el mercado de la Península de Santa Elena con relación a los servicios que ofrece la Agencia de Desarrollo Empresarial, con el fin de desarrollar un plan estratégico que nos permita penetrar en este mercado altamente potencial.

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

En la Península de Santa Elena existen algunas personas naturales y jurídicas que prestan sus servicios enmarcados por lo menos en una de las siguientes unidades que tiene la ADE :

##### **1. Ventanilla Única**

- a. Tramitología
- b. Servicios Empresariales
- ✓ Capacitación
- ✓ Asesoría

##### **2. Unidad de Financiamiento**

- a. Crédito

### 3. Unidades de Soporte

#### 3.1.1. Ventanilla Única

La Ventanilla Única es el lugar donde se ofrecen todos los servicios relacionados con el aspecto legal y empresarial.

En el área de tramitología legal, no hay algún organismo público o privado que preste este servicio. Cuando una persona desea realizar la constitución de una compañía contrata los servicios de profesionales en el área de la Contabilidad como son los Contadores Públicos o Licenciados, también recurre a los Estudios Jurídicos de la Península y de Guayaquil.

Los honorarios por constitución de Compañías en la Península son alrededor de US \$300.00; este valor cubre los costos de los impuestos más el costo de oportunidad del cliente<sup>6</sup>. En el siguiente cuadro se muestran las Instituciones existentes en la Península que intervienen en la parte legal de una Empresa.

---

<sup>6</sup> **Costo de oportunidad:** Tiempo que debe incurrir el cliente en trasladarse a Guayaquil a las oficinas principales de la Superintendencia de Compañías, Registro mercantil, entre otras.

### Cuadro N° 3.1

#### Instituciones relacionadas con el ámbito Legal y Empresarial

NOMBRE	LUGAR / OFICINA
IESS	La Libertad
Inspectoría de Trabajo	La Libertad
Defensoría del Pueblo	Santa Elena
Notarías Públicas	Salinas, La Libertad
Cámara de Comercio Peninsular	La Libertad

Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

Con respecto a los servicios empresariales de capacitación y asesoría, existen fundaciones que ofrecen este servicio, una de ellas es la Fundación Propueblo que da capacitación y asesoramiento al sector artesanal de la Península.

Otro servicio empresarial que existe en la Península es el de llenar Formularios para declaración de impuestos. Los costos varían según el tipo de formulario, por el de Impuesto al Valor Agregado cobran US \$20 y por los formularios del Impuesto a la Renta cobran entre US \$25 y US \$30.

#### 3.1.2 Unidades de Financiamiento

Son las diferentes herramientas de créditos a las que tiene acceso la Península de Santa Elena. A continuación mencionamos algunos tipos

de instituciones que ofrecen alguna forma de financiamiento para el desarrollo empresarial:

- ❑ Bancos de Desarrollo y Comercial
  - ❑ Organizaciones no gubernamentales
  - ❑ Cooperativas de Ahorro y Crédito
  - ❑ Proyectos de Desarrollo Rural Integral
  - ❑ Financiamiento Informal
- 
- ❑ **Banca de Desarrollo y Comercial**

En la actualidad hay dos tipos de banca: de desarrollo y comercial, las mismas que no son capaces de participar activamente en el financiamiento del desarrollo local. Sus métodos operacionales y costos administrativos no les permiten adaptarse a las necesidades de los productores rurales y hacen demasiado elevados los costos de transacción para préstamos de bajo monto.

#### **BANCA DE DESARROLLO**

Ofrecen créditos de montos altos, exigen garantías materiales y condicionan el uso del crédito a determinados objetivos llamados "rentables". La principal crítica de los campesinos es la falta de oportunidad del préstamo, el complicado trámite burocrático y la orientación exclusiva hacia la producción de determinados rubros.

### **Corporación Financiera Nacional (CFN)**

La CFN da créditos a diferentes proyectos, pero solamente el 7.5% de los proyectos de los microempresarios son aprobados. La institución ha intervenido en temas de organización, asistencia técnica, y ha propuesto mecanismos crediticios, pero no han sido suficientes para cubrir la gran demanda de los diferentes sectores productivos.

En la actualidad, la función de la CFN dentro del sector microempresarial es fortalecer la existencia de cooperativas, y trabajar conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en un proyecto para un sistema de información de riesgo para los microempresarios. Además, diversifica los esfuerzos en varias provincias del país, donde brinda apoyo a las organizaciones gremiales y artesanales, proporcionándoles recursos crediticios, componentes tecnológicos y de capacitación.

Una de las líneas de crédito destinada al sector microempresarial es el programa CREDIMICRO, la cual financia actividades de producción, comercio y servicios. Los beneficiarios son las microempresas con no más de 10 empleados, con no más de 10 hectáreas, y con activos fijos de hasta 20 mil USD. Los montos del préstamo serán de hasta 10 mil USD, por un plazo de 4 años para adquisición de activos fijos, y de 1 año para el



financiamiento de capital de trabajo. La tasa de interés (tasa CFN + Margen IFI) es del 10% reajutable cada 90 días.

Sin embargo, como la CFN actúa como una banca de segundo piso, se han presentado varios obstáculos por parte de las instituciones financieras que no han demostrado tener intenciones de apoyar al sector microempresarial, ya que según la banca comercial no es negocio otorgar créditos bajo las condiciones indicadas por la CFN.

### **Banco Nacional de Fomento (BNF)**

El BNF es la entidad estatal encargada del desarrollo rural a través de la entrega de productos financieros crediticios a varios sectores productivos. Sin embargo, el uso del crédito por parte de los pequeños productores agrícolas y microempresarios ha sido completamente restringido. Las razones han sido la variedad de garantías solicitadas que no están al alcance de los pequeños productores y el argumento del análisis costo / beneficio para el banco, ya que le resulta más barato otorgar créditos a pocas empresas grandes que a muchas pequeñas.

El BNF se ha centrado únicamente en dos sectores de la economía a nivel nacional, que son los agricultores y artesanos que cumplan con los requisitos exigidos. Los créditos agropecuarios son a corto plazo, destinados a cultivos agrícolas de ciclo corto, al

mantenimiento de pastos, ganado bovino, porcino, avícola; con el plazo de hasta 2 años.

El monto prestado puede llegar a financiar hasta el 80% de la inversión total, con un monto máximo de hasta US \$4.000, y una tasa de interés del 18% anual reajutable trimestralmente. Los créditos artesanales son a corto plazo para productores que tengan un taller ya instalado, destinados a la adquisición de materia prima.

### **BANCA COMERCIAL PRIVADA**

Ésta concentra sus actividades en operaciones comerciales de mayor rentabilidad a corto plazo y responde a los intereses empresariales de los grupos económicos que los han creado. Sus créditos son igualmente muy tradicionales: montos altos, garantías materiales, estricto análisis de rentabilidad de los proyectos financiados. El sector rural no accede por la vía directa a los recursos de la banca privada, ya que no es considerado como segmento de mercado interesante y rentable.

### **Banco Solidario**

El Banco Solidario del Ecuador es una entidad representativa en las Microfinanzas, su nicho de mercado lo constituye más del 60%

de la población económicamente activa del Ecuador<sup>7</sup>, conformada por personas naturales y jurídicas que se encuentran en segmentos socioeconómicos con dificultad de acceso al sistema financiero tradicional. Se dirige a los segmentos de microempresa urbana, microempresa rural y pequeña empresa.

El monto del préstamo inicial es desde \$100 en adelante, y dependiendo de la rentabilidad del proyecto se le puede prestar desde \$100 hasta un gran monto que podría ser de \$50,000. Los requisitos básicos solicitados resultan muy complicados para los microempresarios, quienes ven un impedimento más para acceder a dichos créditos.

Los préstamos son para capital de trabajo, financiamiento de activos fijos cuando existe un conocimiento previo y/o un aporte importante del cliente. El plazo máximo de pago es de 6 meses, con pagos en forma semanal, quincenal y mensual. La tasa de interés es del 2.5% mensual o del 30% anual, esta tasa incluye la asesoría de crédito. En el cuadro 3.2 se nombran las Bancas Comerciales Privadas que operan en la Península:

---

<sup>7</sup> Fuente: Memorias 2002, Banco Solidario

### Cuadro N° 3.2

#### Instituciones Bancarias de la Península

NOMBRE	LUGARES
Banco de Guayaquil	Salinas, La Libertad
Produbanco	Salinas
Banco del Pichincha	La Libertad, Salinas
Banco del Pacifico	La Libertad, Salinas, Santa Elena
Banco Bolivariano	Salinas, La Libertad
Banco Nacional de Fomento	Santa Elena
Banco General Rumiñahui	Salinas

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

#### □ Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)

Existen ONGs caritativas, desarrollistas o sociedades financieras.

La mayor parte son de tipo caritativas y/o desarrollistas y sus programas de crédito reflejan tal orientación.

#### FINCA Ecuador

Finca Ecuador proporciona créditos en base a una garantía económica del 20% del monto solicitado, la misma que debe entregarse 72 horas antes del crédito, la asistencia técnica la financia el microcrédito, es decir, el socio recibe el monto solicitado y paga: Monto solicitado + Asistencia Técnica + Interés.

### **Bancos Comunitarios del INNFA**

En bancos comunitarios del INNFA el proceso es diferente, el socio paga el 10% mensual del monto solicitado, como los montos son pequeños de \$20 a \$60 no les resulta oneroso el pago de intereses que alimenta el capital del Banco Comunitario.

#### **□ Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Las cooperativas de Ahorro y Crédito tienen escasa penetración rural, en su mayoría son instaladas en sectores urbanos, y hacen del aporte de capital y de la captación del ahorro de sus propios asociados, una condición previa al crédito, lo que tiende a fortalecer el respeto de las reglas establecidas y a su vez teje un fuerte vínculo de pertenencia o apropiación entre los usuarios y su propia organización. Sin embargo, la estricta vinculación entre la capacidad de prestar y el ahorro tiende a agudizar la diferenciación social a nivel local.

#### **□ Proyectos de Desarrollo Rural Integral**

Los proyectos de Desarrollo Rural Integral financiados con ayuda internacional han distribuido grandes volúmenes de crédito hacia agricultores, con el objetivo fundamental de incentivar la adopción de nuevas tecnologías que son supuestamente más rentables, ausencia de mecanismos de garantía y pocos trámites.

Estos sistemas son administrados de forma paternalista y la recuperación de los créditos casi nunca supera el 50%, volviendo totalmente insostenible el esfuerzo emprendido. Este tipo de préstamos tienden a destruir los esfuerzos de las pocas instituciones financieras locales.

□ **Financiamiento informal**

La principal fuente de crédito de las familias rurales pobres y los microempresarios locales la constituyen los comerciantes, usureros, parientes y amigos.

La usura y el financiamiento por medio de los comerciantes son los mecanismos que predominan en el sector rural. Generalmente los préstamos son en dinero efectivo y de bajo monto, abiertos a todo tipo de prenda y oportunos en su desembolso. El costo de financiamiento para el prestatario es altísimo; las tasas anuales reales son superiores al 100%.

**3.1.3 Unidades de Soporte**

Las Unidades de Soporte son aquellos organismos de apoyo para la Agencia de Desarrollo Empresarial Peninsular. En la actualidad, no existe alguna Institución en la Península que promueva unidades empresariales.

### **3.2 ANALISIS DE LA DEMANDA**

Es necesario saber cómo se comporta el mercado meta y cuáles son sus preferencias con respecto a los productos que posee la ADE Peninsular. Para efectos de este análisis, tomamos como población objetivo a los microempresarios y emprendedores (personas que trabajan por cuenta propia dentro de la PEA) de los cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas<sup>8</sup>.

Antes de continuar es necesario recalcar la definición de microempresa. Se entiende por microempresa a las pequeñas unidades manejadas por un propietario-trabajador, cuyo personal ocupado no excede de diez personas y sus activos fijos no superan los US \$20.000,00.

#### **3.2.1 Investigación de Mercado**

##### **3.2.1.1 Objetivos General**

El objetivo de la Investigación de Mercado es determinar el nivel de aceptación para los servicios que ofrece la ADE en nuestro mercado objetivo conformado por los microempresarios y emprendedores.

##### **3.2.1.2 Objetivos Específicos**

- Conocer el interés de las personas por formalizar sus negocios.

---

<sup>8</sup> Censo Poblacional 2001, INEC

- ❑ Determinar las razones por las que se desea recibir capacitación.
- ❑ Definir el nivel de empeño por administrar correctamente los negocios.
- ❑ Identificar el grado de necesidad de financiamiento.
- ❑ Establecer los montos de créditos a otorgarse.
- ❑ Precisar cuál es el producto con mayor nivel de aceptación para poner en marcha una estrategia de penetración de mercado.
- ❑ Decidir qué imagen institucional debe emplearse como alianza estratégica.

#### **3.2.1.3 Metodología**

Para el estudio de la demanda se obtuvo información a través de entrevistas a personas con negocio propio de cada una de las actividades productivas residentes en la Península de Santa Elena, esto se hizo mediante grupos focales. Además, se empleó el método de la encuesta para recolectar información directa de las personas que forman parte de nuestro mercado objetivo.

#### **3.2.1.4 Determinación del tamaño de la muestra**

Las encuestas fueron dirigidas al mercado meta que está conformado por la Población Económicamente Activa que trabaja por cuenta propia, mayores de 18 años, que residen en los cantones La Libertad, Salinas y Santa Elena. El total del mercado meta es 27.426, tomado



como fuente de las estadísticas del INEC<sup>9</sup>, por lo tanto la población objetivo es finita.

Para determinar la muestra utilizamos el método aleatorio simple, cuyos procedimientos de probabilística suministran resultados más exactos. La fórmula que se empleó es la siguiente:

$$n = \frac{N \times p \times q \times 4}{(N \times e^2) + (4 \times p \times q)}$$

Donde:

**n** = número de partidas de la muestra

**N** = Total de microempresarios del mercado meta

**p** = probabilidad de éxito

**q** = 1 – p (probabilidad de fracaso)

**e** = margen de error máximo que deseamos tener, que en nuestro caso es del 5%, que representa un nivel de confianza del 95%.

Para determinar los valores de p y q se realizaron encuestas piloto a 50 personas con negocio propio de la PSE que se enmarcan dentro de nuestro mercado objetivo, cuyas respuestas nos permitirían conocer cuál es el nivel de aceptación de los servicios que ofrece la ADE, las

---

<sup>9</sup> Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001

cuales se obtuvo un nivel de aceptación del 60% y un nivel de rechazo del 40%.

$$n = \frac{27426 \times 0.6 \times 0.4 \times 4}{(27426 \times 0.05^2) + (4 \times 0.6 \times 0.4)}$$

Como resultado de la fórmula, obtenemos un total para el tamaño de la muestra (n) de 379 personas, a quienes fueron dirigidas las encuestas.

#### **3.2.1.5 Diseño de la Encuesta**

La encuesta fue elaborada con preguntas cerradas y de fácil comprensión (*Ver anexo # 3*). El levantamiento de información se realizó en los cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas, con el fin de evitar un sesgo en la recolección de la información.

Se tuvo que realizar las encuestas a microempresarios de los distintos sectores productivos. Con el fin de evitar que se sesgue la información se determinó el porcentaje de personas que pertenecen a cada sector productivo de acuerdo a las Estadísticas del INEC, los mismos que se presentaron en el capítulo anterior.

### 3.2.1.6 Resultados Obtenidos en las Encuestas

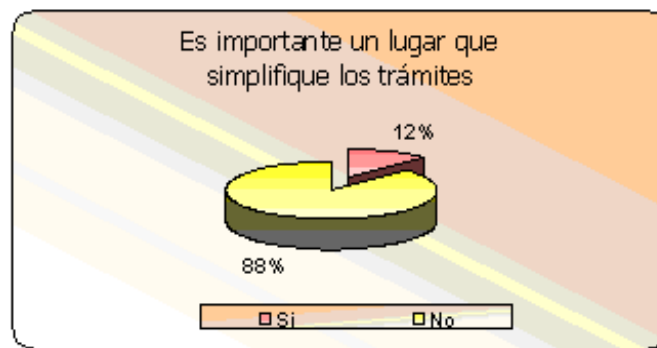
#### Pregunta:

¿Considera importante que exista un lugar de simplificación de trámites legales (constitución de compañías, permisos, otros)?

SI \_\_\_

NO \_\_\_

Gráfico 3.1



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

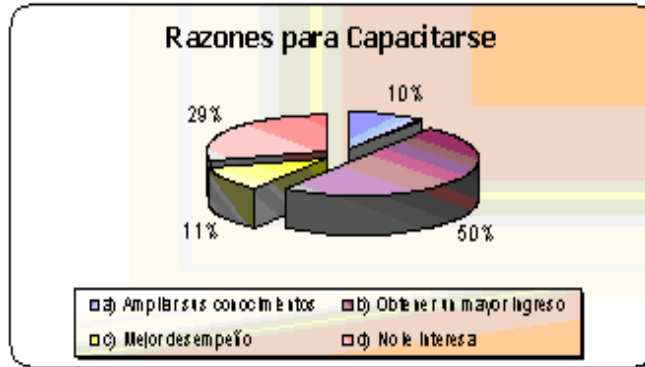
En el gráfico 3.1 observamos que los pobladores tienen poco interés en formalizar los negocios que manejan.

#### Pregunta:

¿Le gustaría recibir capacitación especializada en su rama? Para:

- a) Ampliar sus conocimientos
- b) Obtener un mayor ingreso
- c) Mejor desempeño en la actividad que realiza
- d) No le interesa

Gráfico 3.2



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

Los resultados obtenidos demuestran que el 71% de los encuestados recibirían capacitación, mientras que un porcentaje menor del 29% no le interesa recibir capacitación, un gran porcentaje de las personas que si recibirían capacitación, lo harían para poder obtener mayores ingresos económicos.

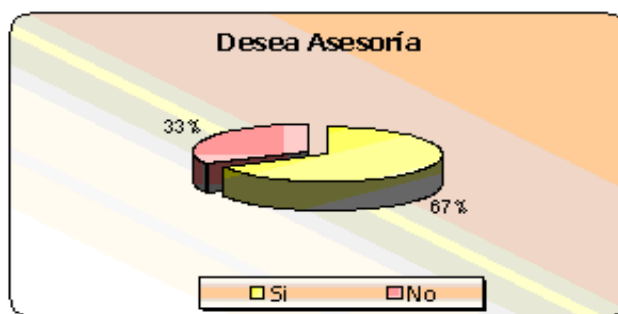
**Pregunta:**

¿Le gustaría recibir un servicio de asesoría que le ayude tomar correctamente las decisiones en su negocio?

SI \_\_\_

NO \_\_\_

Gráfico N ° 3.3



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

Las encuestas determinan que el 67% responde positivamente ante la alternativa de la asesoría, solo el 33% se muestra reacio a recibir este servicio, esto puede darse porque desconocen los beneficios que ofrece una asesoría calificada.

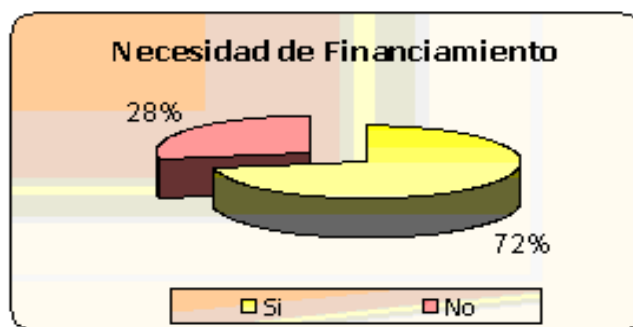
**Pregunta:**

¿Desea usted recibir financiamiento para mejorar su negocio?

SI \_\_\_

NO \_\_\_

Gráfico N ° 3.4



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

El 72% de las personas encuestadas desean recibir financiamiento para mejorar su negocio, esto demuestra que la mayor necesidad de las personas es el financiamiento. El 28% restante no desea financiamiento, esto se debe a que estas personas prefieren no endeudarse por su alto costo y por su dificultad de acceso.

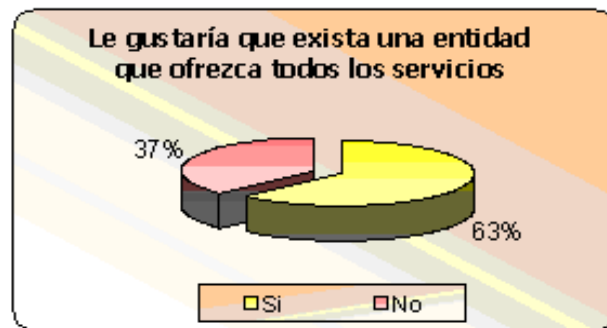
**Pregunta:**

¿Acudiría a una entidad que ofrezca los servicios de Capacitación, Asesoría, Servicios Legales y Financieros a un valor que se ajuste a sus ingresos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**Gráfico 3.5**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

Según los resultados obtenidos de las encuestas, podemos apreciar que existe un porcentaje del 63% de las personas que desearían que exista una entidad con todos los servicios que ofrece la Agencia de Desarrollo Empresarial, por lo tanto, definimos que existe un mercado potencial para implementar esta institución.

### **3.2.2 Perfil del Microempresario Peninsular**

El microempresario de la Península se caracteriza por realizar actividades primarias donde básicamente no se evidencia la acumulación de capital. Las cualidades que lo distingue son las siguientes:

- ❑ Usa los ingresos netos para consumo sin mayor reinversión.
- ❑ Opera a partir de la lógica de reproducción individual o familiar.
- ❑ Realiza las actividades a partir de muy bajos recursos, vinculaciones inestables y marginales con el mercado y mínimas posibilidades de generar algún tipo de excedente.
- ❑ Utiliza préstamos pequeños y para capital de trabajo.
- ❑ Tiene capacidad y disposición para pagar altas tasas de interés, si el préstamo le es accesible y oportuno.

### **3.2.3 Proyección de la Demanda**

Según el análisis de la oferta y la demanda se puede concluir que existen oportunidades de ingresar a este mercado, ya que no hay alguna institución que brinde un servicio integral como lo ofrece la ADE Peninsular. Cabe señalar que la demanda de los otros servicios que brinda la ADE Peninsular está en función de la demanda de microcrédito y del mercado potencial debido a que existe aceptación según las encuestas realizadas.

## **Demanda de Microcrédito**

Para proyectar la demanda de microcrédito se tomó como referencia los datos históricos a nivel del Ecuador. Para el pronóstico de la entrega de microcréditos se realizó una regresión exponencial. El siguiente cuadro presenta los datos empleados para efectos del cálculo.

**Cuadro N ° 3.3**  
**Datos Históricos de Microcrédito**  
**en Ecuador**

<b>Año</b>	<b>X</b>	<b>Demanda (USD)</b>
1988	1	58.479
1989	2	176.204
1990	3	337.416
1991	4	290.076
1992	5	198.266
1993	6	635.386
1994	7	6.186.343
1995	8	2.233.846
1996	9	5.502.063
1997	10	8.361.581
1998	11	10.000.000
1999	12	5.800.000
2000	13	6.379.498
2001	14	10.632.380
2002	15	89.485.788
2003	16	143.795.654

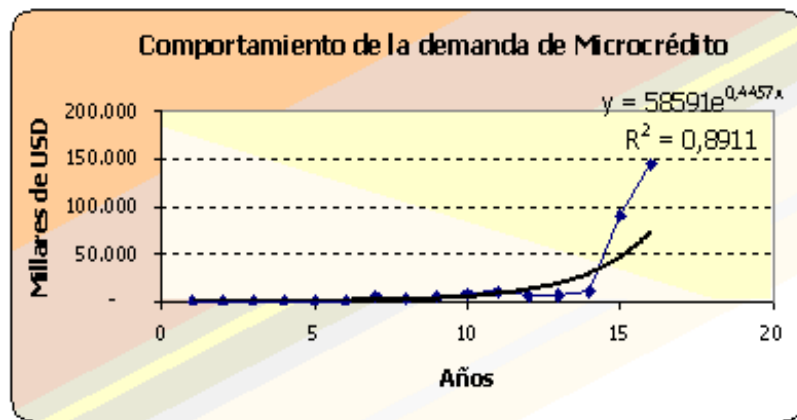
**Fuente:** 1988-2000 Memorias de la CFN,  
2001-2003 Estadísticas de la Superintendencia de Bancos.

**Elaboración:** Autoras



A continuación, el gráfico que muestra el comportamiento de la demanda histórica de microcrédito en el Ecuador y el ajuste empleado para realizar la proyección:

Gráfico 3.6



Fuente: 1988-2000 Memorias de la CFN, 2001-2003 Estadísticas de la Superintendencia de Bancos.  
Elaboración: Autoras

Como muestra el gráfico 3.6, la regresión exponencial realizada dio como resultado la siguiente ecuación:

$$y = 58591 e^{0.4457 x}$$

Con un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) igual a 0.8911, lo que hace aceptable la ecuación. Con estos resultados se obtiene la siguiente demanda proyectada a nivel de Ecuador:

**Cuadro N° 3.4**  
**Demanda Microcrédito Proyectada**

<b>Año</b>	<b>X</b>	<b>Demanda (USD)</b>
2004	17	114.376.739
2005	18	178.606.366
2006	19	278.904.909
2007	20	435.527.300
2008	21	680.102.868

Elaboración: Autoras

Para estimar la demanda de microcréditos de la Península se realizó una relación en base al porcentaje de la PEA por cuenta propia de la Península con respecto a la del Ecuador; se obtuvo los siguientes resultados:

**Cuadro N° 3.5**  
**Demanda Microcrédito Peninsular**

<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Demanda (USD)</b>
2004	1	686.260
2005	2	1.071.638
2006	3	1.673.429
2007	4	2.613.164
2008	5	4.080.617

Elaboración: Autoras

Cabe recalcar que esta demanda engloba a los cantones de Santa Elena, Salinas y La Libertad.

### 3.3 ANALISIS DE PRECIOS

Para realizar este análisis se realizó una investigación de los precios que cobran las ADE's de Loja y Guayaquil por los servicios de asesoría y capacitación, los mismos que se presentan en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 3.6**  
**Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología**  
**Empresarial – Progestión (ADE - Guayaquil)**

Rubro de Ventanilla Única	Valor
Ficha	5,00
Asesoría, Diagnóstico, Capacitación	35,00
Capacitación 2	15,00
Capacitación 3	15,00
Persona extra por curso	15,00
Plan de Negocio*	
Plan de Negocio 1	100,00
Plan de Negocio 2	170,00
Plan de Negocio 3	270,00
<b>Asesoría Legal:</b>	
Persona Natural	35,00
Persona Jurídica	120,00
<b>Gastos Extras Asesoría Legal:</b>	
Compañía Anónima	150,00
Compañía Limitada	200,00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autoras

---

\* El precio difiere dependiendo de la complejidad del Plan de Negocio.

**Cuadro N° 3.7**  
**"HoldiLojaComp S.A."**  
**Valores de Ventanilla Única**

Rubro	Valor
Asesoría Legal (elaboración minuta y desarrollo del trámite)	168,00
Gastos de Notario	40,00
Gastos de Registro Mercantil	50,00
Publicación de extracto	26,00
Apertura de Cta. Integración de Capital	200,00
Trámite de RUC (desarrollo + formularios)	12,00
Permiso de Funcionamiento Municipal (depende de la inversión)	-

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Autoras

Para trabajar como persona natural, el procedimiento es el siguiente:

- \* Sacar RUC
- \* Permiso de funcionamiento municipal (depende de la inversión)

Se debe tomar en cuenta que el mercado al que se dirige la ADE Peninsular es diferente al de las ADE's de Loja y Guayaquil. Por lo tanto, fue necesario hacer una investigación de los valores que cobran las Fundaciones que ofrecen capacitación microempresarial. Los precios oscilan entre US \$7.00 y US \$ 8.00.

## **CAPITULO 4**

### **PLAN ESTRATEGICO**

La idea de la implementación de una agencia para el desarrollo de las microempresas en la Península de Santa Elena se origina en principio, porque se asume que las políticas existentes no son suficientes para generar empleo y riqueza en el sector, o que la dimensión de los problemas económicos, sociales y laborales son de tal magnitud que se requiere de respuestas innovadoras.

A continuación se exponen de forma ordenada y sistemática los objetivos que la Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) Peninsular desea lograr y los análisis respectivos que permita visualizar el entorno, para lo cual se plantean las estrategias que permitirán entrar en este mercado.

#### **4.1 MISION**

Promover el desarrollo social y económico de la Península de Santa Elena mediante acciones que mejoren el ambiente microempresarial tales como: simplificación de trámites, capacitación, asesoría y alternativas de financiamiento, como parte de un plan estratégico que permita incorporar a los microempresarios al desarrollo de la economía nacional.

#### **4.2 VISION**

Constituirse como una unidad competitiva, sólida, viable y promotora del desarrollo sostenible de microempresarios en los distintos sectores productivos de la Península de Santa Elena, capaces de satisfacer los requerimientos y necesidades que demande el mercado mundial.

#### **4.3 OBJETIVOS**

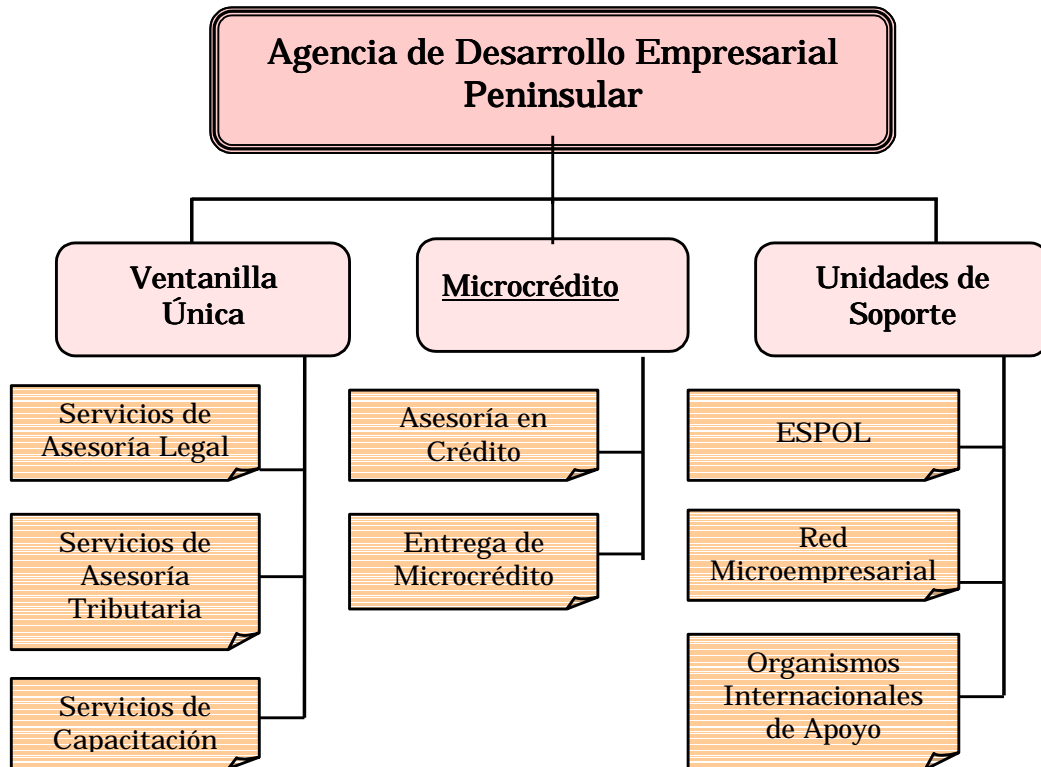
##### **4.3.1 Objetivo General**

Convertir a esta zona en el eje del desarrollo socioeconómico, a partir de la implementación de un sistema generador de microempresarios productivos, de tal forma que comprometa la participación de los sectores público, privado y comunidad, basados en el concepto de desarrollo local.

#### 4.3.2 Objetivos Específicos

- ❑ Desarrollar microempresas productivas capaces de generar fuentes de trabajo.
- ❑ Simplificar las grandes problemáticas que ha tenido la gestión empresarial con los distintos estamentos gubernamentales de tramitología para su apertura.
- ❑ Crear capacidad operativa y organizacional para un desarrollo integrado de los microempresarios peninsulares a través de la asesoría y capacitación.
- ❑ Mejorar la situación del microempresario existente en los distintos sectores económicos, a partir de una mejor utilización de los servicios financieros.
- ❑ Establecer una Red de Microempresarios generadora de formas asociativas de producción y comercialización.
- ❑ Crear un espíritu de superación continua y responsabilidad social entre las personas que conforman el aparato productivo de la región, con bases sólidas propuestas por el proyecto.

#### 4.4 ESTRUCTURA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PENINSULAR



La Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) Peninsular entrará en el mercado de la Península de Santa Elena como un Organismo no Gubernamental especializado en ofrecer capacitación técnica y administrativa, asesoría legal y tributaria, así como también otorgar servicios financieros crediticios correctamente diseñados.



#### **4.4.1 Ventanilla Única**

Es el espacio físico donde se simplifican los siguientes trámites legales a través de un asesor legal y/o tributario calificado:

- ❑ Constitución de Compañías.
- ❑ Permisos, registros, autorizaciones.
- ❑ Declaración de impuestos.

Además se ofrecen los siguientes servicios de capacitación:

- ❑ Capacitación Técnica en:  
Agricultura, Manufactura y Pesca.
- ❑ Capacitación Administrativa en:  
Administración de Microempresas, Contabilidad Básica,  
Aspectos Tributarios y de Facturación, Relaciones Humanas,  
Control de Calidad y Comercialización.

#### **4.4.2 Microcrédito**

Dado el mercado al cual la ADE Peninsular está dirigido, la mejor herramienta de financiamiento es el microcrédito, que consiste en proporcionar a los pobres económicamente activos el dinero que les permite comenzar o ampliar su negocio.

#### **4.4.3 Unidades de Soporte**

##### **Red Microempresarial**

Crear una Alianza Estratégica con una Red Microempresarial que estará formada por los microempresarios de la PSE, quienes una vez consolidados aportarán con una cuota que serviría como un fondo para futuras inversiones dentro de la ADE Peninsular, a cambio de beneficiarse de los servicios que ésta ofrece.

##### **ESPOL**

Estudiantes de esta prestigiosa Institución podrán realizar labores de apoyo en la ADE Peninsular como pasantías. De igual manera, profesionales y catedráticos podrán contribuir en el área de capacitación y asesoría.

##### **Organismos Internacionales de Apoyo**

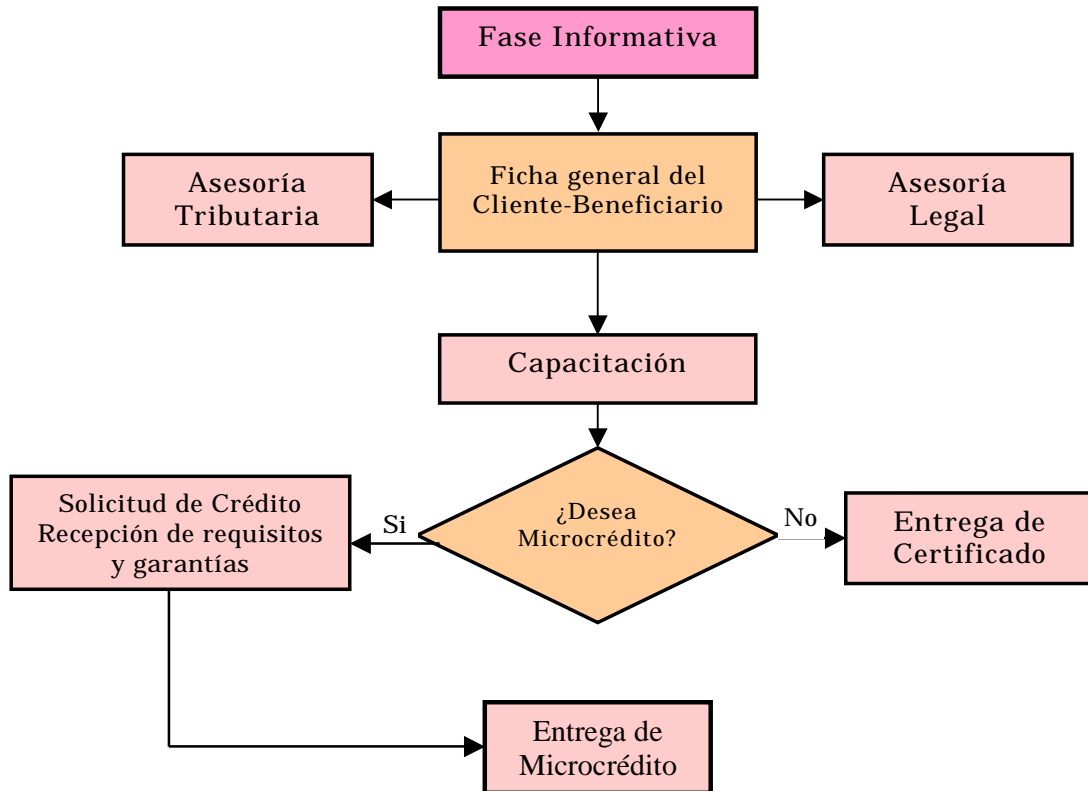
Existen organismos internacionales que brindan apoyo en la parte de financiamiento a instituciones que aporten al desarrollo económico del país, como el Banco Interamericano de Desarrollo a través del "Programa del Empresario Social", USAID, Cooperación Española, entre otros.

#### **4.5 FLUJOGRAMA OPERACIONAL DE LA ADE PENINSULAR**

La ADE Peninsular prestará un servicio integrado. Las fases a seguir se detallan a continuación:

## FLUJOGRAMA OPERACIONAL

### ADE PENINSULAR



#### 4.5.1 Fase Informativa

Dentro del Plan de Promoción tenemos la instalación de un stand de información. Mediante un Convenio con la ESPOL, estudiantes de esta Universidad podrán efectuar sus pasantías, cuya función es la de brindar información sobre los servicios que ofrece la ADE Peninsular.

En las oficinas de la ADE Peninsular será el Asesor de Capacitación el encargado de dar información sobre los beneficios de recibir todos los servicios que ofrece la Institución.

Una vez que la persona interesada decide beneficiarse de los servicios de esta Institución, deberá llenar una ficha que tendrá un costo de \$2, éste documento contendrá información del perfil del cliente. *(Ver anexo # 6)*

#### **4.5.2 Fase Capacitación**

Esta fase es de vital importancia para el manejo de los negocios, porque el programa de capacitación persigue maximizar la eficiencia de los propietarios de las microempresas mediante cursos dictados por profesionales especializados. Al final de los cursos de capacitación se le entregará un certificado de los módulos aprobados.

#### **4.5.3 Fase Asesoría**

En esta fase los clientes que deseen asesoría legal para formalizarse como persona natural o constituirse como persona jurídica podrán recibir este servicio por parte de una persona especializada en trámites legales empresariales, previa cancelación del valor correspondiente por este servicio.

#### **4.5.4 Fase Microcrédito**

El sistema de entrega de crédito se lo realizará mediante grupos solidarios o préstamos individuales, previa la aprobación de la solicitud de crédito de los clientes - beneficiarios en las diferentes actividades productivas que viene establecido por el perfil de cada persona (ficha). Una vez aprobadas dichas solicitudes, el siguiente paso es verificar el uso que se le dará al préstamo, en el lugar de trabajo de los posibles prestatarios cuya función estará a cargo del oficial de crédito.

La aprobación definitiva estará a cargo del Coordinador de Microcrédito en base a la información otorgada por los oficiales de crédito. En la última etapa se realizará los desembolsos correspondientes por parte de la Cajera de la ADE Peninsular. Es necesario, que una vez que se entregue el préstamo el oficial de crédito inspeccione para verificar el correcto desempeño del negocio y recordar las fechas de cobro.

## **4.6 METODOLOGÍA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ADE PENINSULAR**

### **4.6.1 Metodología de Ventanilla Única**

#### **Capacitación**

El servicio de Capacitación se lo realiza a través de módulos, los que serán abiertos de acuerdo a las necesidades de los microempresarios en las distintas actividades económicas que realizan.

De los módulos que dicte la ADE Peninsular, 2 de ellos serán requisito indispensable para poder acceder a un microcrédito. Los módulos básicos son:

- ✓ Administración de Microempresas
- ✓ Contabilidad Básica

Cada módulo tiene un valor de USD \$5.00, valor que cubre el costo del capacitador y los gastos administrativos de las 15 horas que dura el módulo.

#### **Asesoría**

Hay dos clases de asesoría:

- Asesoría Legal
- Asesoría Tributaria

Un Abogado será el encargado de dar asesoría legal a las personas interesadas en constituirse como persona natural o jurídica. Este

trámite se lo simplifica y se lo hace más fácil para el cliente – beneficiario. Los precios son los siguientes:

□ Persona Natural	\$ 15,00
□ Persona Jurídica	\$ 472,00
▪ Asesoría Legal (elaboración de minuta y trámite)	144,00
▪ Gastos de Notario	40,00
▪ Gastos de Registro Mercantil	50,00
▪ Publicación de extracto	26,00
▪ Apertura de Cta. Integración de Capital	200,00
▪ Trámite de RUC (desarrollo + formularios)	12,00

La asesoría tributaria es el trámite de declaración de impuestos al SRI, los clientes - beneficiarios podrán tener este servicio durante su primer año de pertenecer a la ADE Peninsular. El costo es de USD \$5.00.

#### **4.6.2 Metodología de Microcrédito**

##### **4.6.2.1 Sistemas de Microcrédito**

La ADE Peninsular adoptará dos sistemas para la entrega del microcrédito:

**Grupos Solidarios:** este sistema implica la conformación de grupos integrados por 4 microempresarios dedicados a la misma actividad productiva. Los grupos se formarán después de recibir los cursos de capacitación de la ADE Peninsular.

Son los mismos prestatarios quienes decidirán la conformación del grupo, pues saben que se apoyarán entre sí para posteriormente poder acceder a mayores y nuevos préstamos. Con esto se espera fortalecer la devolución de cada préstamo.

Este método es apropiado para préstamos pequeños continuos y de corto plazo, en poblaciones homogéneas, clientela incapaz de proveer otro tipo de garantías, y actividades comerciales con rápido cambio de inventario. Aprovecha las estructuras de incentivos y autocontrol instituidas en los grupos.

Los integrantes deberán firmar un único pagaré por el monto total que todos retiran y cada deudor es responsable solidario por el total retirado. Si un cliente no paga su parte los miembros del grupo tienen la responsabilidad de pagar la deuda.

**Préstamos Individuales:** Son créditos otorgados a microempresarios en forma individual. Este tipo de crédito se otorgará a aquellos microempresarios que tengan la capacidad de hipotecar una propiedad o un bien que puede ser en terrenos, casas, electrodomésticos u otros; o a aquellos que habiendo pertenecido a un grupo solidario haya demostrado responsabilidad con los pagos de los préstamos que le fueron otorgados.



#### 4.6.2.2 Montos y plazos de los Préstamos

Los montos y plazos del crédito varían de acuerdo a las necesidades de los clientes, para lo cual se debe conocer el nivel de liquidez del posible prestatario y la actividad económica. Para ello se ha establecido ciclos crediticios que varían de acuerdo a la actividad económica a la que se dedica el beneficiario. En el siguiente cuadro se muestra los montos, plazos y frecuencias de pago de los ciclos que mejor se ajusten a cada actividad productiva.

**Cuadro N ° 4.1**  
**Montos y Plazos de pago por Ciclo Crediticio**  
**para el Primer y Segundo Año**

Sector	Ciclos	Meses	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo	Frecuencia de Pago	Monto por cada Ciclo
Agricultura	2	6	\$ 500,00	\$ 800,00	4 meses	Mensual	Aumenta en \$300
Manufactura	3	4	\$ 80,00	\$ 240,00	3 meses	Quincenal	Aumenta en \$80
Pesca	3	4	\$ 80,00	\$ 240,00	2 meses	Semanal	Aumenta en \$80
Comercio y Servicio	3	4	\$ 80,00	\$ 240,00	2 meses	Quincenal	Aumenta en \$80

**Elaboración:** Autoras

Como se observa en el cuadro anterior, conforme se pasa a un nuevo ciclo, este monto se va incrementando en las cantidades apropiadas, de este modo la ADE Peninsular reducirá su riesgo y podrá crear incentivos para que los clientes paguen sus deudas. Los montos,

plazos y pagos han sido fijados en base a las entrevistas y encuestas realizadas.

En el caso de los préstamos individuales, el monto promedio de entrega para el primer año es de US \$245.00. A continuación se presenta los montos, plazos y pagos para los siguientes años:

**Cuadro N ° 4.2**  
**Montos y Plazos de pago por Ciclo Crediticio**  
**para el Tercer y Cuarto Año**

Sector	Ciclos	Meses	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo	Frecuencia de Pago	Observación
Agricultura	2	6	600,00	1.000,00	4 meses	mensual	Aumenta en \$400
Manufactura	3	4	100,00	300,00	3 meses	15 ds.	Aumenta en \$100
Pesca	3	4	100,00	300,00	2 meses	semanal	Aumenta en \$100
Comercio y Servicio	3	4	100,00	300,00	2 meses	15 ds.	Aumenta en \$100

Elaboración: Autoras

**Cuadro N ° 4.3**  
**Montos y Plazos de pago por Ciclo Crediticio**  
**para el Quinto Año**

Sector	Ciclos	Meses	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo	Frecuencia de Pago	Observación
Agricultura	2	6	700,00	1.100,00	4 meses	mensual	Aumenta en \$400
Manufactura	3	4	180,00	380,00	3 meses	15 ds.	Aumenta en \$100
Pesca	3	4	180,00	380,00	2 meses	semanal	Aumenta en \$100
Comercio y Servicio	3	4	180,00	380,00	2 meses	15 ds.	Aumenta en \$100

Elaboración: Autoras

#### **4.6.2.3 Usos del Préstamo**

Los préstamos se van a otorgar con la finalidad de que el microempresario los invierta en capital de trabajo. Se espera que el uso dado a los préstamos sea productivo de tal manera que el beneficiario logre hacer crecer su microempresa. Entre los diversos usos de préstamos dirigidos a capital de trabajo tenemos:

Agricultura : Semillas, Herramientas, insumos.

Manufactura : Materia prima, Herramientas, Infraestructura.

Pesca : Materia prima. Herramientas.

Comercio : Mostradores, Infraestructura, Mercaderías.

Servicios : Infraestructura, Instrumentos.

#### **4.6.2.4 Requisitos y Garantías para acceder al Microcrédito**

Los requisitos que se solicitan para poder acceder al microcrédito son los siguientes:

- ❑ Copia de la cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria y comercial, número de teléfono.
- ❑ Presentar el RUC de la actividad económica para la cual va a solicitar el crédito.
- ❑ Haber cursado los dos módulos básicos que se dictan en el área de capacitación de la ADE.

- Especificar el uso del dinero. Cómo y para qué va a ser utilizado.
- Presentar últimos recibos de servicios básicos (si contare con los servicios).

Las garantías que se requieren son las siguientes:

- Visitas frecuentes del oficial de crédito para inspeccionar y verificar la viabilidad de la actividad productiva.
- Título de activos prendarios, que cubra por lo menos el valor del préstamo, pueden ser artefactos eléctricos como televisores, equipos de sonido (en caso de préstamos individuales).
- Ahorro obligatorio del 5% deducido sobre el total del monto prestado en el momento que se entrega el préstamo. Este ahorro será devuelto una vez que termine las devoluciones del préstamo.
- En los préstamos grupales actuará como garantía el compromiso de cada uno de los miembros del grupo.

#### **4.6.2.5 Tasa de Interés**

La tasa de interés que se aplica sobre los préstamos es del 30% anual; esta tasa cubre los costos operativos, gastos administrativos, la tasa de morosidad y la tasa del costo del capital.

#### **4.7 ANALISIS FODA**

Mediante el Análisis FODA podremos darnos cuenta de las ventajas y desventajas de implementar la Agencia de Desarrollo Empresarial Peninsular, para lo cual se hizo una síntesis de los factores externos e internos que influyen positiva o negativamente en ella.

##### **4.7.1 FORTALEZAS:**

- ❑ Constante actualización de los conocimientos respecto de las necesidades de los microempresarios.
- ❑ Flexibilidad de procesos.
- ❑ Formación de una relación directa de la Institución con los clientes - beneficiarios.
- ❑ Vinculación de profesionales y técnicos de alta calidad.
- ❑ Capacidad para combinar el suministro de crédito con la asistencia no financiera.
- ❑ Metodología sólida en base a la experiencia Grameen.

##### **4.7.2 OPORTUNIDADES:**

- ❑ Posible penetración en nuevos mercados.
- ❑ Desarrollo económico y productivo del sector.
- ❑ Financiamiento extranjero y ayuda internacional hasta alcanzar la sostenibilidad.
- ❑ Localización estratégica de la ADE Peninsular.

#### **4.7.3 DEBILIDADES:**

- Dificultades de expansión debido a su forma jurídica.
- Alto grado de dependencia de recursos financieros externos para lograr sostenibilidad.
- El control de la cartera conlleva a altos costos administrativos.

#### **4.7.4 AMENAZAS:**

- Ausencia de inversionistas privados.
- Falta de confianza en organismos que ofrecen programas de crédito.
- Graves factores climáticos, económicos y sociales que dificulten el cumplimiento de las obligaciones.

### **4.8 ANÁLISIS DE PORTER**

Este análisis nos permite construir un sistema eficiente de mercadeo, que depende no solamente de la competencia directa, sino también del desenvolvimiento de 4 fuerzas rivales como son: los competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores.

#### **4.8.1 Competidores del Sector**

Actualmente no existe un competidor que ofrezca los tres productos en conjunto. Sin embargo, hay competidores que brindan al menos

uno de los servicios de la ADE Peninsular. A continuación presentamos una breve descripción:

### **Ventanilla Única**

Los competidores en esta unidad son:

- Aquellos profesionales que ofrecen sus servicios en las áreas de Proyectos, Contabilidad, Legal, Tributaria, etc.,
- La Fundación Propueblo proporciona capacitación al sector artesanal.
- Programa de Manejo de Recursos Pesqueros (PMRC) ofrece servicios de capacitación y asesoría a familias para que conviertan sus casas en pequeños hoteles, agradable para los turistas provenientes de países industrializados que no exigen muchas comodidades en países como el nuestro y prefieren estar cerca del calor familiar, también dan capacitación y asesoría a los dueños y trabajadores de restaurantes para que puedan brindar una mejor atención al turista.

### **Microcrédito**

Existen competidores que están establecidos en la Península de Santa Elena ofreciendo servicios de microcrédito. En el anexo # 5 se nombran las instituciones existentes.

#### **4.8.2 Competidores Potenciales**

Entre las instituciones que tienen potencial para competir en la PSE están las siguientes:

- Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD), institución sin fines de lucro creada hace doce años para orientar la ayuda del Canadá hacia el desarrollo de los sectores mas vulnerables de la población ecuatoriana.
- Banco Nacional de Fomento (BNF).
- Banco Solidario no tiene sucursal instalada en la Península, pero podría entrar con su programa de crédito microempresarial formado por grupos solidarios.
- Universidad de la Península de Santa Elena (UPSE), está poniendo en marcha el proyecto del "Centro de Desarrollo Empresarial".

#### **4.8.3 Clientes**

El poder de negociación de los clientes es fraccionado. Decimos que es bajo porque no tiene muchas opciones de microcrédito con las facilidades que brinda la ADE Peninsular, pero a la vez es alto porque ellos podrían encontrar otra opción de crédito de acuerdo a sus conveniencias.



Los consumidores de los servicios que ofrece la ADE Peninsular son:

- ❑ Microempresarios
- ❑ Emprendedores

Quienes realizan actividades productivas en los siguientes sectores:

- ❑ Agricultura
- ❑ Pesca
- ❑ Artesanía
- ❑ Manufactura
- ❑ Comercio y Servicios

#### **4.8.4 Sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos productos que pueden satisfacer el deseo de nuestro consumidor. Entre ellos están:

- ❑ Consultorías
- ❑ Créditos Tradicionales

#### **4.8.5 Proveedores**

El poder de negociación del proveedor del crédito, en este caso el que se adquiere para entrega de préstamo a los microempresarios es alto. Los posibles prestarios son Organismos Internacionales interesados en el desarrollo social y económico de las comunidades pobres, entre ellos tenemos los siguientes:

- ❑ Banco Interamericano de Desarrollo a través del programa “Empresario Social”.
- ❑ Fondo para el Desarrollo de Microcrédito Estados Unidos.
- ❑ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

#### 4.9 PLAN DE MERCADEO

##### 4.9.1 Posicionamiento

El posicionamiento se basará en la oportunidad del microempresarios de adquirir servicios necesarios para crecer y ampliar su mercado de negocios. El slogan que se utilizará será *“La ayuda que esperabas”*.



##### 4.9.2 Mercado Meta

El mercado meta está conformado por la Población Económicamente Activa de los cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas. trabajador por cuenta propia, con dificultades de acceso al crédito tradicional, mayores de 18 años con un espíritu emprendedor e innovador.

#### 4.9.3 Estrategia de Marketing

**Cuadro N° 4.4**  
**Estrategia de Fijación de Precios**

		<b>Precio</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Calidad del Producto</b>	<b>ALTO</b>	1) Estrategia Superior (Alto valor)	2) Estrategia de Valor alto	3) Estrategia de Valor superior
	<b>MEDIO</b>	4) Estrategia de Cobro en exceso	5) Estrategia de valor medio	6) Estrategia de valor bueno
	<b>BAJO</b>	7) Estrategia de Ganancia violenta	8) Estrategia de Economía falsa	9) Estrategia de Economía

Elaboración: Autoras

ADE Peninsular otorgará créditos accesibles a una tasa de interés más baja que la que cobran los llamados usureros pero un poco más alta que la de los bancos tradicionales, debido a que los montos de crédito son bajos y por lo tanto se incurre en mayores costos operativos que tiene que cubrir la entidad; además se incluye el costo de la asesoría en el crédito, esto es una Estrategia de valor alto. Se ofrece un servicio de calidad alta pero con un precio medio.

#### 4.9.4 Marketing Operativo

##### 4.9.4.1 Cliente Satisfecho

- ❑ En el mismo lugar pueden recibir todos los servicios que influyen en el desarrollo microempresarial.
- ❑ Profesionales altamente capacitados.
- ❑ Precios competitivos con el mercado.

#### **4.9.4.2 Costo de Satisfacción**

Para lograr el desarrollo del sector microempresarial en forma masiva y sostenible es indispensable que la Institución cubra su propio costo operativo y financiero. Esto se logra mediante el cobro de los servicios que brinda (crédito, asesoría y capacitación).

La tasa de interés que se cobra por los préstamos es levemente superior al promedio de la que cobran los bancos tradicionales, pero mucho menor a la vigente en el circuito comercial e informal al que deben recurrir los microempresarios al tener limitado el ingreso al sistema formal. La tasa es más alta que la de los bancos puesto que los gastos para implementar créditos pequeños son comparativamente muy altos en términos porcentuales.

#### **4.9.4.3 Canales de Distribución**

Stands que serán colocados para dar información a las personas que desean ser beneficiarias de la ADE Peninsular. Es un medio para llegar a las personas de todas las parroquias tanto rurales como urbanas en los cantones Salinas, La Libertad y Santa Elena.

Para el sistema de ubicación de los stands, se comenzará por las comunas de las parroquias rurales de Santa Elena, donde estará en cada comuna por el lapso de una semana y se los mantendrán durante todo el año.

#### **4.9.4.4 Comunicación**

##### **Publicidad**

Por la publicidad se podrá dar a conocer sobre los servicios que ofrece la ADE Peninsular, la cual será informativa y persuasiva. Se utilizarán los siguientes medios publicitarios:

- ❑ Entrega de volantes informativas.
  
- ❑ Afiches que serán colocados en los principales puntos de la Península de Santa Elena.
  
- ❑ Anuncio publicitario en una radio local, es el medio de comunicación mas utilizado por nuestro mercado meta.
  
- ❑ Organizar charlas informativas en las comunas. Una vez por semana se hará una charla dirigida a todos nuestros posibles clientes con la finalidad de exponer todos los mecanismos y requisitos solicitados para poder acceder a un microcrédito y la importancia de recibir una asesoría y capacitación.

- ❑ Valla publicitaria ubicada en el parque central de Santa Elena, un lugar estratégico donde pasa gran parte de la población objetivo. Será un complemento de la publicidad por radio, que servirá como recordatorio de que puede acudir a la ADE Peninsular.

### **Relaciones Públicas**

- ❑ Contar con el aval de la ESPOL nos dará mayor credibilidad hacia nuestros futuros clientes.

## **CAPITULO 5**

### **ASPECTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS**

#### **5.1 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO**

La Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) Peninsular se encontrará ubicada en las instalaciones de la Cámara de Comercio Peninsular ubicada en el cantón La Libertad, donde se acondicionará una oficina para su funcionamiento. El espacio de construcción comprende el área de 4m. x 11m.

El monto aproximado de su inversión es de USD 9.560,00, según consulta con un Ingeniero Civil.

#### **5.2 INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPOS**

En el cuadro 5.1 se muestra la inversión fija que se requiere para implementar la ADE Peninsular:

**Cuadro N° 5.1**  
**Infraestructura Física y Equipos**

Descripción	Inversión
Muebles de oficina	2.000,00
Equipos de cómputo	5.080,00
Equipos de oficina	1.780,00
Software	800,00
Oficina	9.560,00
<b>Total</b>	<b>USD 19.220,00</b>

Fuente: Estudio de Campo

Elaboración: Autoras

### 5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

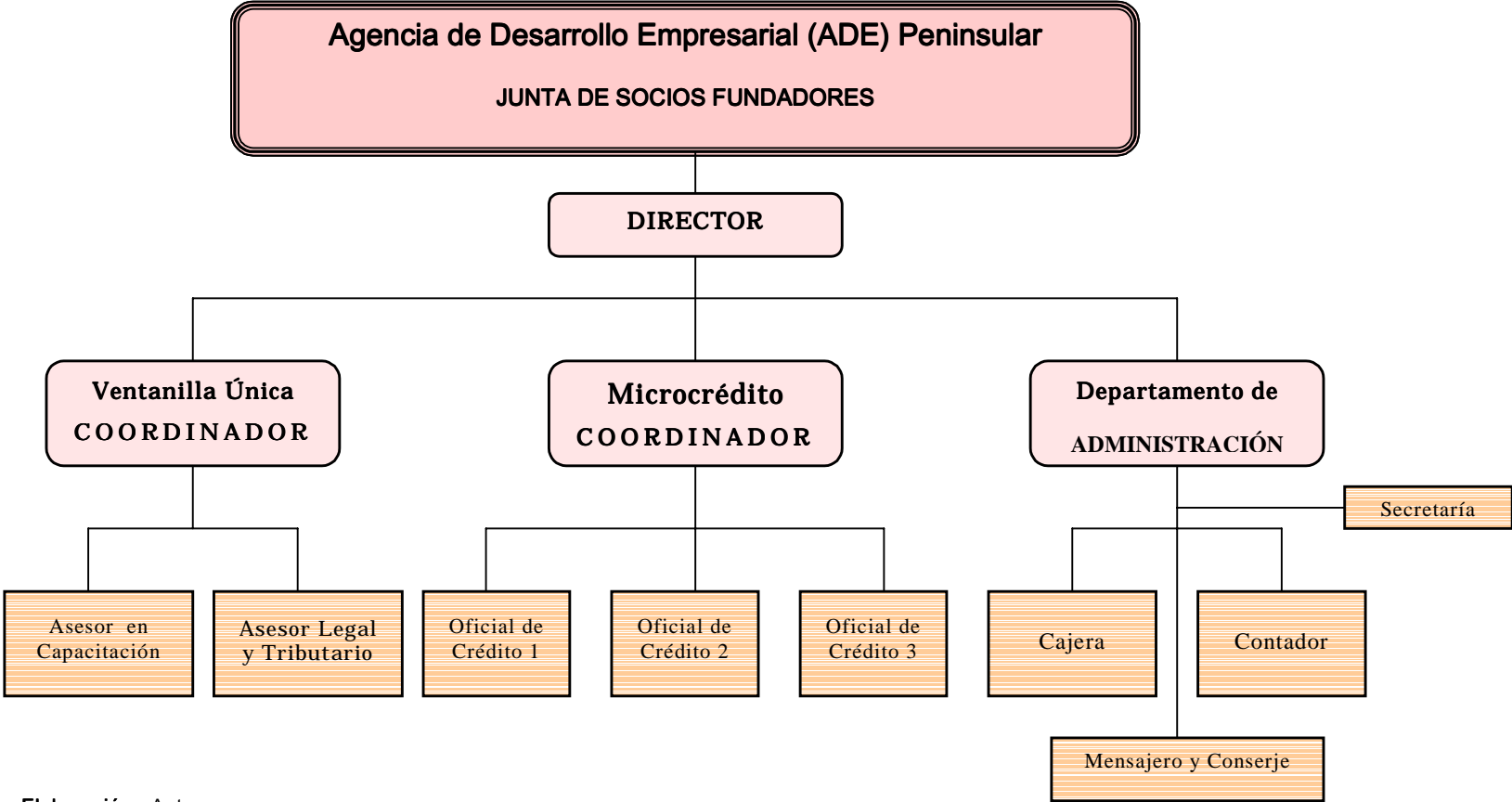
La estructura Organizacional describe la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

El diseño de la estructura organizativa requiere de la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización. A continuación se presenta la estructura organizacional de la ADE Peninsular, la cual se divide en dos líneas de acción:

- Ventanilla Única
- Microcrédito



5.3.1 Organigrama de la Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) Peninsular



Elaboración: Autoras

### 5.3.2 Descripción de Funciones

Las personas que integren el equipo de trabajo de la ADE Peninsular deben poseer perfiles profesionales acordes con el cargo que desempeñen, proyectar una imagen de confianza y mantener un firme compromiso con la entidad. El equipo estará conformado por:

- Director
- Coordinador de Ventanilla Única
  - Asesor en Capacitación
  - Asesor Legal
  - Asesor Tributario
- Coordinador de Microcrédito
  - Oficiales de Crédito
- Administración
  - Contador
  - Secretaria – Cajera
  - Mensajero – Conserje

A continuación se detallan las funciones específicas de cada uno de los miembros del equipo.

#### **Director:**

- Responder por la implementación y cumplimiento de todos los objetivos planeados.

- ❑ Determinar las políticas y lineamientos que deben cumplir los miembros de la institución.
- ❑ Buscar funcionamiento y contactos con los organismos de ayuda.
- ❑ Evaluar periódicamente el desarrollo de los programas de la institución.
- ❑ Promocionar los servicios de la ADE en reuniones planificadas.
- ❑ Responder por la situación económica y financiera de la ADE ante los socios fundadores.

#### **Coordinador de Ventanilla Única**

- ❑ Evaluar periódicamente el desarrollo del Programa de Servicios Empresariales.
- ❑ Responder por el cumplimiento de las actividades planificadas en las diferentes área de la Ventanilla Única.
- ❑ Integrar los servicios de Asesoría y Capacitación.
- ❑ Colaborar en los programas de promoción de los servicios de la ADE.

#### **Asesor en Capacitación**

- ❑ Orientar a los clientes - beneficiarios sobre los servicios que ofrece la ADE.

- ❑ Receptar y controlar la base de datos de las fichas de información general de los clientes.
- ❑ Planificar los Módulos de Capacitación.
- ❑ Establecer contacto con profesionales en las diferentes áreas técnicas y administrativas a capacitar.

### **Asesor Legal**

- ❑ Asesorar en los trámites a los clientes para la creación de personas naturales y jurídicas.
- ❑ Manejar la parte legal de la ADE Peninsular.

### **Asesor Tributario**

- ❑ Brindar consultoría y dar trámite en la declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas de los clientes.
- ❑ Elaborar un informe del número de beneficiarios y de los ingresos percibidos en los servicios tributarios.

### **Coordinador de Microcrédito**

- ❑ Controlar las funciones de los oficiales de crédito.
- ❑ Supervisar los horarios de visitas de los oficiales de crédito.
- ❑ Planificar, controlar y hacer seguimiento a las actividades crediticias.

- ❑ Aprobar definitivamente la solicitud de crédito de acuerdo a la viabilidad económica del negocio o de la actividad productiva.
- ❑ Supervisar el cumplimiento de la metodología de entrega de Microcréditos.
- ❑ Evaluar periódicamente el desarrollo del Programa de Microcrédito.

#### **Oficiales de Microcrédito**

- ❑ Recepción de la solicitud de crédito y evaluación de la misma.
- ❑ Planificar los horarios de visita.
- ❑ Organizar las reuniones previas a la formación de grupos solidarios.
- ❑ Aprobar la formación de los grupos solidarios.
- ❑ Aprobar la veracidad de la solicitud de crédito en el lugar de trabajo.
- ❑ Realizar seguimiento de la cartera crediticia.
- ❑ Informar públicamente el nombre de las personas que deben a la institución.

En el primer año se contratará a un oficial de crédito debido a la baja demanda de microcrédito. En el segundo año será empleado otro oficial de crédito para atender el incremento que

se proyecta tendrá la demanda de microcrédito. En el cuarto año se aumentará un tercer oficial de crédito, quien desempeñará las mismas funciones de los otros oficiales.

#### **Contador**

- ❑ Elaborar los Balances y Estados Financieros de la ADE Peninsular.
- ❑ Llevar la contabilización al día las transacciones realizadas.

#### **Secretaria – Cajera**

- ❑ Realizar las labores de redacción de cartas, informes, actas de reuniones, receptar llamadas telefónicas, faxes.
- ❑ Responder por las entradas y salidas de efectivo durante el primer año, en los años posteriores solo manejará Caja Chica.
- ❑ Realizar los desembolsos de los préstamos de los grupos solidarios y de los préstamos individuales, cuando se ha realizado la aprobación definitiva.
- ❑ Recibir los pagos que realizan los clientes por capacitación, asesoría y microcrédito.
- ❑ Emitir reportes de cobros y desembolsos.

En el primer año se contará con la colaboración de una secretaria, quien desempeñará también sus funciones como cajera. A partir del segundo año se aumentará una Cajera con

el propósito de que realice las funciones de cobro de los servicios de la Institución y de realizar los desembolsos de los préstamos, así como responder por las entradas y salidas del efectivo.

#### **Mensajero – Conserje**

- ❑ Entregar el correo interno y externo.
- ❑ Mantener la limpieza de las instalaciones de la Institución.

#### **5.4 ASPECTOS LEGALES**

La Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) Peninsular tiene como objetivo promover el desarrollo socio – económico de la Península de Santa Elena, que busca alcanzar la sostenibilidad en el tiempo (sin lucro), es decir, cubrir sus costos financieros y operativos. El Ministerio de Bienestar Social lo puede aprobar como una Organización No Gubernamental (ONG) según los estatutos de legalidad <sup>10</sup>.

Las Instituciones financieras reglamentadas y reguladas por la Superintendencia de Bancos tienen la facultad de manejar cuentas corrientes y cuentas de ahorro, por lo que es necesario la intervención de un órgano regulador para proteger a los clientes.

---

<sup>10</sup> Según el Registro Oficial N ° 660 del 11 de septiembre del 2002, Capítulo III

Dichas instituciones tienen más dinero de los clientes en su poder, que el que los clientes tienen de la institución.

Para la ADE Peninsular, la mayor parte del dinero estará en manos de los clientes quienes podrán realizar inversiones en sus actividades productivas, brindando de esta forma un servicio social. Por lo tanto, es adaptable seguir los lineamientos de una Organización No Gubernamental (ONG), con finalidad social, sin fines de lucro, y a su vez sostenible financieramente en el tiempo.

#### **5.4.1 Socios Fundadores**

Según la Ley del Registro Oficial No. 660 del Miércoles 11 de Septiembre del 2002, Capítulo 1, Artículo 1, puede constituirse en el Ministerio de Bienestar Social la Organización sin fines de lucro y finalidad social, con un mínimo de 5 miembros fundadores.

Como posibles socios fundadores, bajo el concepto de desarrollo social a nivel local contemplamos los siguientes:

- ❑ Ministerio de Comercio Exterior, Integración y Pesca
- ❑ Municipios de los cantones Salinas, La Libertad y Santa Elena.
- ❑ Cámara de Comercio Peninsular.

Organismos Internacionales:

- ❑ Cooperación Española



- ❑ Cooperation Technique Belge
- ❑ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID)

#### **5.4.2 Requisitos**

Según el Artículo 3, quienes deseen obtener la aprobación de una organización de este tipo deberán presentar una solicitud dirigida al Ministro de Bienestar Social, firmada por el miembro fundador delegado para ello, adjunto en un solo expediente los siguientes documentos:

1. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener:
  - a) La voluntad de los miembros para constituir la misma,
  - b) La nómina de la directiva provisional,
  - c) Los nombres completos, la nacionalidad, números de documento de identidad, y domicilio de todos los socios fundadores.
  - d) La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede.
2. Copia del correspondiente estatuto que deberá contener la certificación del Secretario Provisional, en la que se indica con exactitud la o las fechas de estudio o aprobación del mismo.

#### **5.4.3 Capital de Integración**

En el Artículo 4 expresa que las Fundaciones y Corporaciones deberán acreditar por cualquier medio, que al tiempo de la aprobación del estatuto cuentan con un Patrimonio mínimo de USD \$ 400.

#### **5.4.4 Marco Legal General de ONGs con funciones de Microfinanciera.**

Las Organizaciones no Gubernamentales obtienen en el Ecuador su personería jurídica a través del Ministerio de Bienestar Social y para que puedan realizar actividades crediticias sólo tienen que especificar en su estatuto esta actividad, en realidad no existe legislación alguna que norme esta actividad.

La Superintendencia de Bancos del Ecuador solamente regula a las instituciones financieras, las cuales tienen la obligación de reportar información crediticia de sus clientes a una central de riesgos. No obstante, existen muchas otras instituciones del sector que no son reguladas por esta entidad como son: ONGs, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos Comunes, Cajas Solidarias, Almacenes Comerciales que no reportan información acerca de sus clientes y su comportamiento crediticio. De cierto modo esto podría ser un impedimento para el desarrollo de las microfinanzas.

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador, contempla la regulación para bancos, sociedades financieras, mutualistas, compañías de seguros, algunas cooperativas de ahorro y crédito y sociedades auxiliares del sistema financiero, es decir, de aquellas instituciones que cumplen funciones de movilizar los depósitos de ahorros de sus clientes y colocarlos en forma de créditos.

La mayor parte de las instituciones que trabajan en microfinanzas no tienen un marco regulatorio, esto se debe a que su función principal no es la de movilizar ahorros sino la de ofrecer productos financieros.

## **CAPITULO 6**

### **ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO**

#### **6.1 INVERSIONES**

##### **6.1.1 Inversión Inicial**

La inversión Inicial comprende todos los desembolsos en que el que incurre el proyecto para su ejecución. En el cuadro N° 6.1 se muestra en resumen los valores de la Inversión, el cual se financiará a través de aportes de los socios fundadores. Por razones técnicas se ha clasificado esta inversión en Activos (Fijo y Diferido) y Capital de Trabajo, en el desarrollo de este tema se conocerá el detalle de cada clasificación.

**Cuadro N° 6.1**  
**Inversión Inicial (USD)**

Descripción	Costo Total
ACTIVO FIJO TANGIBLE	18.420,00
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	800,00
ACTIVO DIFERIDO	400,00
CAPITAL DE TRABAJO	47.840,00
<b>TOTAL</b>	<b>67.460,00</b>

Fuente: Estudio de Campo

Elaboración: Autoras

Como se observa en el cuadro anterior la inversión inicial asciende a un total de US \$67,460.00; dicho valor comprende: 29% de Activos y 71% en Capital de Trabajo.

#### **6.1.1.1 Inversión en Activos**

Para prestar el servicio integral (Asesoría, Capacitación y Microcrédito), la Agencia de Desarrollo Empresarial Peninsular, requiere implementar una infraestructura adecuada que le permita la correcta atención al cliente; disponer de sistemas de información para llevar una completa base de datos de los beneficiarios, y un control eficaz y eficiente de la cartera que facilite la recuperación de préstamos. En el cuadro N° 6.2 se da a conocer con detalle los activos a implementar:

**Cuadro N° 6.2**  
**Inversión en Activos (USD)**

Descripción	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>			
<b>Muebles de oficina</b>			<b>2.000,00</b>
Escritorios	9	80,00	720,00
Archivadores	3	80,00	240,00
Muebles	2	120,00	240,00
Sillas	16	50,00	800,00
<b>Equipos de cómputo</b>			<b>5.080,00</b>
Computadoras	6	700,00	4.200,00
Impresoras Matricial	2	250,00	500,00
Impresora Lexmark Multifunción	1	380,00	380,00
<b>Equipos de oficina</b>			<b>1.780,00</b>
Central Telefónica	1	1.300,00	1.300,00
Teléfonos	7	20,00	140,00
Sumadora	4	85,00	340,00
<b>Oficina</b>			<b>9.560,00</b>
<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>			
Software	1	800,00	800,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
<b>Gastos de Organización y Constitución</b>			<b>400,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>19.620,00</b>

Fuente: Estudio de Campo

Elaboración: Autoras

### 6.1.1.2 Capital de Trabajo

El capital de Trabajo representa el efectivo que se necesita para financiar los costos a inicio del proyecto y responder a los gastos operativos hasta poder generar los ingresos que eviten caer en

déficit de efectivo. En el siguiente cuadro se muestra el detalle del requerimiento que suma un total de US \$47,840.00.

**Cuadro N° 6.3  
Capital de Trabajo (USD)**

Descripción	Costo Total
Gastos Administrativos y Operacionales	33.600,00
Desembolsos 1° Semestre	13.440,00
Disponibilidad de Efectivo	800,00
<b>Totales</b>	<b>47.840,00</b>

**Fuente:** Estudio de Campo

**Elaboración:** Autoras

Cabe recalcar que los gastos Administrativos y Operacionales comprenden valores netamente desembolsables como: Sueldos y Servicios Básicos (Agua Potable, Energía Eléctrica, Teléfono).

## **6.2 CARTERA DE PRÉSTAMO DE LA ADE PENSINSULAR**

Para determinar la cartera de préstamos se asumió que la ADE Peninsular llegaría al 20% de la demanda potencial de microcrédito para el primer año, para los siguientes se estimó un crecimiento del 7% en promedio. Bajo este supuesto se estimaron los montos de los desembolsos anuales. Dichos montos de préstamos se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 6.4**  
**Desembolsos Anuales**

<b>Primer Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Agricultura	-	-	-	-	-	-	6.000	-	-	-	-	14.000	2.000	22.000
Manufactura	1.600	1.600	1.600	1.280	4.160	4.160	4.160	3.520	8.000	7.680	8.000	7.360	480	53.600
Pesca	-	-	-	-	640	640	960	640	1.920	1.920	2.560	2.240	480	12.000
Comercio y Servicios	1.600	1.600	1.600	1.600	4.480	4.480	3.840	4.160	9.280	8.320	7.680	8.320	640	57.600
<b>Total</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>2.880</b>	<b>9.280</b>	<b>9.280</b>	<b>14.960</b>	<b>8.320</b>	<b>19.200</b>	<b>17.920</b>	<b>18.240</b>	<b>31.920</b>	<b>3.600</b>	<b>146.200</b>
<b>Segundo Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Agricultura	13.600	4.000	4.000	4.000	4.000	26.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	12.400	1.500	101.900
Manufactura	6.400	5.760	6.400	7.040	6.400	5.440	6.400	7.360	5.120	5.120	5.120	5.120	640	72.320
Pesca	3.840	3.840	4.800	4.480	3.840	3.840	4.160	5.120	3.840	3.840	4.480	4.480	480	51.040
Comercio y Servicios	8.960	7.040	6.400	7.360	8.960	6.080	8.000	8.000	6.080	6.080	6.080	6.080	640	85.760
<b>Total</b>	<b>32.800</b>	<b>20.640</b>	<b>21.600</b>	<b>22.880</b>	<b>23.200</b>	<b>41.760</b>	<b>24.960</b>	<b>26.880</b>	<b>21.440</b>	<b>21.440</b>	<b>22.080</b>	<b>28.080</b>	<b>3.260</b>	<b>311.020</b>
<b>Tercer Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Agricultura	12.000	12.000	12.000	12.000	9.600	21.600	20.000	20.000	20.000	20.000	16.000	25.600	11.400	212.200
Manufactura	6.800	6.800	6.800	6.800	8.400	8.400	8.400	8.400	9.200	9.200	9.200	9.200	3.600	101.200
Pesca	4.800	4.800	6.000	6.000	5.200	5.200	5.200	5.200	5.600	5.600	5.600	5.600	3.200	68.000
Comercio y Servicios	6.800	6.800	6.800	6.800	8.400	8.400	8.400	8.400	9.200	9.200	9.200	9.200	3.600	101.200
<b>Total</b>	<b>30.400</b>	<b>30.400</b>	<b>31.600</b>	<b>31.600</b>	<b>31.600</b>	<b>43.600</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>44.000</b>	<b>44.000</b>	<b>40.000</b>	<b>49.600</b>	<b>21.800</b>	<b>482.600</b>
<b>CUARTO AÑO</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Agricultura	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	32.800	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	44.800	45.000	346.600
Manufactura	9.600	9.600	9.600	21.600	14.000	14.000	14.000	38.000	18.000	18.000	18.000	54.000	21.000	259.400
Pesca	7.600	7.600	7.600	7.600	9.600	9.600	8.400	8.400	14.400	14.400	12.000	12.000	18.000	137.200
Comercio y Servicios	9.600	9.600	9.600	9.600	14.000	14.000	14.000	14.000	18.000	18.000	18.000	18.000	21.000	187.400
<b>Total</b>	<b>43.600</b>	<b>43.600</b>	<b>43.600</b>	<b>55.600</b>	<b>54.400</b>	<b>70.400</b>	<b>64.400</b>	<b>88.400</b>	<b>78.400</b>	<b>78.400</b>	<b>76.000</b>	<b>128.800</b>	<b>105.000</b>	<b>930.600</b>
<b>QUINTO AÑO</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Agricultura	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600	50.400	30.800	30.800	30.800	30.800	30.800	50.400	151.200	504.000
Manufactura	21.840	21.840	21.840	21.840	27.040	27.040	27.040	27.040	25.760	25.760	25.760	25.760	57.120	355.680
Pesca	20.880	20.880	16.320	16.320	22.000	22.000	19.120	19.120	23.520	23.520	19.040	19.040	47.880	289.640
Comercio y Servicios	21.840	21.840	21.840	21.840	27.040	27.040	27.040	27.040	25.760	25.760	25.760	25.760	56.280	354.840
<b>Total</b>	<b>84.160</b>	<b>84.160</b>	<b>79.600</b>	<b>79.600</b>	<b>95.680</b>	<b>126.480</b>	<b>104.000</b>	<b>104.000</b>	<b>105.840</b>	<b>105.840</b>	<b>101.360</b>	<b>120.960</b>	<b>312.480</b>	<b>1.504.160</b>

Elaboración: Autoras



Como se observa en el cuadro anterior el desembolso total por el primer año asciende a US \$145,200.00, el monto por el segundo año es de US \$311,020.00, el valor del tercer año es de US \$482,600.00, por el cuarto y quinto año US \$930,600.00 y US \$1,504,160.00 respectivamente.

En el caso de los reembolsos que conforman la cartera de crédito, éstos no incluyen los intereses debido a que no son capitalizables, pues son ingresos que se emplearán para cubrir los diversos gastos en los que incurre la unidad de microcrédito.

La recuperación de los préstamos desembolsados se realizan rápidamente debido a que el período de los microcréditos se ha establecido a muy corto plazo (4 meses para los agricultores, 3 meses para los manufactureros y 2 meses para los pescadores y comerciantes).

En el cuadro siguiente se puede notar que el valor del reembolso total por el primer año asciende a US \$105,280.00, el monto por el segundo año es de US \$304,940.00, el valor del tercer año es de US \$433,800.00, por el cuarto y quinto año US \$822,600.00 y US \$1,498,640.00 respectivamente.

**Cuadro N° 6.5**  
**Reembolsos Anuales**

<b>Primer Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>				<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Agricultura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.000	-	-	2.000	8.000
Manufactura	-	-	1.600	1.600	1.600	1.280	4.160	4.160	4.160	3.520	8.000	7.680	480	36.240
Pesca	-	-	-	-	-	640	640	960	640	1.920	1.920	2.560	480	9.760
Comercio y Servicios	-	1.600	1.600	1.600	1.600	4.480	4.480	3.840	4.160	9.280	8.320	7.680	640	49.280
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>1.600</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>6.400</b>	<b>9.280</b>	<b>8.960</b>	<b>8.960</b>	<b>20.720</b>	<b>18.240</b>	<b>17.920</b>	<b>3.600</b>	<b>105.280</b>
<b>Segundo Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>				<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Agricultura	-	-	14.000	13.600	4.000	4.000	4.000	4.000	26.400	6.400	6.400	6.400	1.600	90.700
Manufactura	8.000	7.360	6.400	5.760	6.400	7.040	6.400	5.440	6.400	7.360	5.120	5.120	640	77.440
Pesca	2.240	3.840	3.840	4.800	4.480	3.840	3.840	4.160	5.120	3.840	3.840	4.480	480	48.600
Comercio y Servicios	8.320	8.960	7.040	6.400	7.360	8.960	6.080	8.000	8.000	6.080	6.080	6.080	640	88.000
<b>Total</b>	<b>18.560</b>	<b>20.160</b>	<b>31.280</b>	<b>30.560</b>	<b>22.240</b>	<b>23.840</b>	<b>20.320</b>	<b>21.600</b>	<b>46.920</b>	<b>23.680</b>	<b>21.440</b>	<b>22.080</b>	<b>3.260</b>	<b>304.940</b>
<b>Tercer Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>				<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Agricultura	6.400	6.400	12.400	12.000	12.000	12.000	12.000	9.600	21.600	20.000	20.000	20.000	11.400	175.800
Manufactura	5.120	5.120	6.800	6.800	6.800	6.800	8.400	8.400	8.400	9.200	9.200	9.200	3.600	93.040
Pesca	4.480	4.800	4.800	6.000	6.000	5.200	5.200	5.200	5.200	5.600	5.600	5.600	3.200	66.880
Comercio y Servicios	6.080	6.800	6.800	6.800	6.800	8.400	8.400	8.400	8.400	9.200	9.200	9.200	3.600	96.080
<b>Total</b>	<b>22.080</b>	<b>23.120</b>	<b>30.800</b>	<b>31.600</b>	<b>31.600</b>	<b>32.400</b>	<b>34.000</b>	<b>31.600</b>	<b>43.600</b>	<b>43.200</b>	<b>44.000</b>	<b>44.000</b>	<b>21.800</b>	<b>433.600</b>
<b>Cuarto Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>				<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Agricultura	20.000	16.000	25.600	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	32.800	28.000	28.000	28.000	46.000	307.400
Manufactura	9.200	9.200	9.600	9.600	9.600	21.600	14.000	14.000	14.000	38.000	18.000	18.000	21.000	206.800
Pesca	5.600	7.600	7.600	7.600	7.600	9.600	9.600	8.400	8.400	14.400	14.400	12.000	18.000	130.800
Comercio y Servicios	9.200	9.600	9.600	9.600	9.600	14.000	14.000	14.000	14.000	18.000	18.000	18.000	21.000	178.600
<b>Total</b>	<b>44.000</b>	<b>42.400</b>	<b>52.400</b>	<b>43.600</b>	<b>43.600</b>	<b>62.000</b>	<b>54.400</b>	<b>53.200</b>	<b>69.200</b>	<b>98.400</b>	<b>78.400</b>	<b>76.000</b>	<b>105.000</b>	<b>822.600</b>
<b>Quinto Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>				<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Agricultura	28.000	28.000	44.800	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600	50.400	30.800	30.800	30.800	151.200	492.800
Manufactura	18.000	54.000	21.840	21.840	21.840	21.840	27.040	27.040	27.040	27.040	25.760	25.760	57.120	376.160
Pesca	12.000	20.880	20.880	16.320	16.320	22.000	22.000	19.120	19.120	23.520	23.520	19.040	47.880	282.600
Comercio y Servicios	18.000	21.840	21.840	21.840	21.840	27.040	27.040	27.040	27.040	25.760	25.760	25.760	56.280	347.080
<b>Total</b>	<b>76.000</b>	<b>124.720</b>	<b>109.360</b>	<b>79.600</b>	<b>79.600</b>	<b>90.480</b>	<b>96.680</b>	<b>92.800</b>	<b>123.600</b>	<b>107.120</b>	<b>106.840</b>	<b>101.360</b>	<b>312.480</b>	<b>1.498.640</b>

Elaboración: Autoras

### **6.3 FINANCIAMIENTO**

A pesar de que los fondos necesarios para poner en marcha el proyecto serán financiados por los socios fundadores, los fondos indispensables para responder a la demanda de microcrédito a partir del segundo semestre del primer año serán financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), organismo que por un período mayor a 20 años ha apoyado el desarrollo de las microempresas como un medio para reducir la pobreza y desarrollar el sector privado en América Latina y el Caribe.

El BID facilita préstamos a través de programas destinados a objetivos específicos. El proyecto objeto de estudio cumple con características que lo enmarcan en el "Programa del Empresario Social" (PES).

El PES surgió en 1998 con el objeto de promover el capital social y el desarrollo económico de sectores pobres y marginales, y como reemplazo del Programa de Proyectos Pequeños (SPP). Este programa ha contribuido significativamente al desarrollo y fortalecimiento de organizaciones no gubernamentales con el afán de buscar el progreso de los individuos con bajos ingresos.

### **6.3.1 Condiciones para el financiamiento**

#### **6.3.1.1 Condiciones Organizacionales**

Las condiciones organizacionales con las que se debe cumplir para financiarse con recursos del Programa son las siguientes:

- ❑ Beneficiar directamente a grupos pobres y marginales de la sociedad que carecen de acceso a los servicios financieros.
- ❑ Generar nuevas oportunidades de empleo, fortalecer el empleo existente y mejorar los ingresos y el bienestar de los grupos pobres.
- ❑ Ser una entidad privada legalmente constituida (comercial o sin fines de lucro) o una entidad pública local de desarrollo que esté buscando promover el mejoramiento económico.
- ❑ Demostrar capacidad para lograr una adecuada generación de ingresos a partir de las actividades del proyecto.

#### **6.3.1.2 Condiciones Comerciales**

Entre las principales condiciones comerciales se encuentran las siguientes:

- ❑ Límite superior para operaciones individuales igual a US \$1,000,000.00.
- ❑ El financiamiento reembolsable otorgado deberá amortizarse en un período de hasta 20 años, con un período de gracia que no debe exceder a 5 años.

- Las tasas de interés, las comisiones cobradas por el BID y la moneda de denominación del préstamo dependerá de las características del proyecto, la institución intermediaria y de las condiciones económicas actuales del país.
- Los plazos, condiciones y comisiones de préstamos y/o servicios proporcionados al beneficiario final por la entidad intermediaria deberán ser establecidos de acuerdo a las condiciones vigentes en el mercado.

### **6.3.2 Método de Financiamiento**

Para la financiación de este proyecto, el BID establece una tasa de interés fija del 9% que corresponderá al valor del castigo soberano a la fecha de término del préstamo, más una tasa LIBOR a 6 meses.

#### **6.3.2.1 Supuestos:**

- La tasa LIBOR a 6 meses se asume será 1.29% para todo el período de financiamiento; como resultado, la tasa de préstamo anual es de:  $9\% + 1.29\% = 10.29\%$
- Se acordará un período de gracia de 1 año para empezar a realizar el pago de la deuda.
- La frecuencia para realizar los pagos de la deuda será de forma semestral.
- El vencimiento será a cinco años.

- Los desembolsos que realizará el BID al proyecto también serán de forma semestral.

### 6.3.2.2 Monto Solicitado

**Cuadro N° 6.6**  
**Montos a Financiar (USD)**

Semestre	Monto
1°	13.440,00
2°	29.920,00
3°	16.240,00
4°	16.560,00
5°	27.600,00
6°	21.200,00
7°	23.200,00
8°	84.800,00
9°	60.240,00
10°	15.600,00
<b>Total</b>	<b>295.360,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autoras

En el cuadro anterior se presentan los fondos semestrales a solicitar al BID. Sin embargo, es necesario recalcar que solo se financiarán los montos presentados a partir del segundo semestre, pues el primero será un aporte de los socios fundadores. Es así, que el total que se muestra es la suma de los nueve últimos semestres. Para un mayor detalle ver el anexo # 7.

En lo que respecta al pago del principal, se proyecta cancelar la deuda en cuotas iguales semestrales después del año de gracia acordado, no obstante, los intereses se los cancelará a partir del primer semestre de préstamo. A continuación se presenta el cuadro que detalla los pagos:

**Cuadro N° 6.7**  
**Pago de la Deuda (USD)**

SEMES.	PAGOS	INTERESES	AMORT.	MONTO SOLICITADO	SALDO DEUDA
1				29.920,00	29.920,00
2	1.539,38	1.539,38	-	16.240,00	46.160,00
3	2.374,93	2.374,93	-	16.560,00	62.720,00
4	45.421,23	3.226,94	42.194,29	27.600,00	48.125,72
5	44.670,35	2.476,07	42.194,29	21.200,00	27.131,43
6	43.590,20	1.395,91	42.194,29	23.200,00	8.137,14
7	42.612,94	418,66	42.194,29	84.800,00	50.742,86
8	44.805,01	2.610,72	42.194,29	60.240,00	68.788,58
9	45.733,46	3.539,17	42.194,29	15.600,00	42.194,29
10	44.365,18	2.170,90	42.194,29	-	-
<b>Totales</b>	<b>315.112,68</b>	<b>19.752,68</b>	<b>295.360,00</b>	<b>295.360,00</b>	

Elaboración: Autoras

Como se observa en el cuadro anterior el primer monto a solicitar se encuentra en el primer semestre, esto es porque el término de éste se cuenta como el momento cero ó de inicio del segundo.

## **6.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS**

### **6.4.1 Proyección de Ingresos**

Considerando el pronóstico de la Demanda del Proyecto, expresado en el análisis de mercado para un período de cinco años, los ingresos del proyecto están segmentadas por unidades operativas de la siguiente manera:

#### **6.4.1.1 Ventanilla Única**

Esta unidad generará ingresos bajo los siguientes conceptos:

**Inscripciones:** el valor de este rubro es de US \$2.00 en el primer año, para los siguientes años se incrementará en 10% anual.

**Asesoría Legal:** este rubro considera el mercado de microcrédito y tiene un costo de US \$15.00 para personas naturales y US \$472.00 para personas jurídicas, estas últimas generarán valores a partir del segundo año; este valor incluye los costos necesarios de constitución de personería jurídica.

**Asesoría Tributaria:** Este ingreso está constituido por las declaraciones mensuales de impuestos al SRI que deberán realizar los beneficiarios de microcrédito. Cada declaración posee un valor de US \$ 5.00 durante el primer año, en los años posteriores se incrementará en 10%.



**Capacitación:** Bajo el criterio de que las personas que deseen acceder a microcrédito tienen como requisito tomar al menos dos módulos de capacitación, se ha estimado un valor de US \$5.00 por cada uno. Sin embargo, también se ha considerado un porcentaje adicional del mercado potencial al que se quiere llegar con este servicio respaldado en la aceptación que se reflejó en las encuestas.

#### **6.4.1.2 Microcrédito**

Esta unidad contribuirá con dos tipos de ingresos:

**Tasa de Interés:** es superior al promedio vigente en los bancos del Sistema Financiero, pero significativamente menor al círculo comercial que deben recurrir los microempresarios al tener restringido el acceso al sistema formal por las garantías exigidas.

La tasa activa es más alta que la de los bancos comerciales porque la institución debe solventar costos operativos altos que genera el facilitar montos muy pequeños. Es así que la tasa de interés mensual es del 2.5%, tipo de interés que se encuentra dentro del rango de tasas cobradas por entidades latinoamericanas exitosas que brindan el mismo servicio.

La ADE Peninsular fijará la tasa de interés basada en sus costos estructurales, como requerimiento de sostenibilidad que exige el BID. Existen tres tipos de costos a cubrir: Costos Financieros, Costos Operativos y la Tasa de Reserva de Morosidad.

El Costo financiero es la tasa de deuda generada por el financiamiento, en este caso es del 10.29%. Los costos operativos comprenden los gastos administrativos promedio de los cinco años que es igual al 14.06%. La tasa de reserva de morosidad se la estima en 5%.

Con estos antecedentes tenemos que la tasa de interés anual que fijará la ADE Peninsular será de 30%, considerando un spread adicional de 0.65%.

**Cuota por atraso:** Este rubro se considera como un porcentaje de la morosidad en la que potencialmente incurrirán los beneficiarios del microcrédito. A continuación el cuadro que explica la política establecida por la ADE Peninsular.

**Cuadro N° 6.8**  
**Cuotas por Atraso**

Días de Atraso	Política
1 - 30 días	3,00%
31 - 60 días	3,50%
61 - 90 días	4,00%
90 - 10 días	4,50%
<b>Promedio</b>	<b>3,75%</b>

Elaboración: Autoras

#### **6.4.1.2.3 Otros Ingresos**

Este rubro representa ingresos adicionales generados por inversiones a 30 días que provienen de dos fuentes:

- Fondos tomados del dinero que proveerán los socios fundadores durante el primer semestre y el BID durante los restantes nueve semestres para satisfacer la demanda de microcrédito.
- La política que establece microcrédito de captar el 5% de cada préstamo como protección de cumplimiento de pago, dicho valor se devolverá una vez cancelado el préstamo.

Los ingresos generados por estas inversiones se presentan en el anexo #8. Cabe anotar que los flujos generados son calculados en base a la sumatoria tanto de las dos fuentes a una tasa de interés del 0.58% en depósitos a plazo de 30 días.

## **6.4.2 Proyección de Costos y Gastos**

### **6.4.2.1 Costos Operativos**

Los costos operativos son aquellos que están relacionados directamente con la razón de ser de la ADE Peninsular. Al igual que los ingresos, se los divide para cada unidad operativa, con excepción de los costos por asesoría legal y capacitación que son exclusivos de la Ventanilla Única. Se estima que estos costos se incrementarán en un 10% a partir del segundo año.

Los honorarios por Capacitación están en función del número de horas programadas para cada módulo. La hora tiene un costo de US \$6.00 para el primer año.

Durante el primer año, los profesionales del área de Asesoría Legal y Tributaria están planificados para prestar servicios de medio tiempo, a partir del segundo año se los programa a tiempo completo.

### **6.4.2.2 Gastos Administrativos y Generales**

#### **Sueldos**

Los sueldos es la remuneración reconocida a cada miembro que conforma el equipo de la ADE. El detalle de los valores que percibirán los integrantes de cada unidad se encuentra en el anexo

# 9. Se proyecta este gasto bajo el supuesto de que aumentará en un 10% anual.

### **Suministros, Materiales y Servicios Básicos**

Estos rubros forman parte de todas las unidades operativas. Para efectos de proyección también se estima que sus valores se incrementará en un 10% para cada año. El detalle de dichos valores se muestra en el anexo # 10.

### **Depreciaciones y Amortizaciones**

Se utilizó el método de Depreciación de Línea Recta, siendo depreciado: Muebles y Equipos de Oficina , Equipos de Cómputo y la Oficina. Los activos susceptibles de amortización son el Software y los gastos de Constitución. Los gastos de depreciación y amortización no representan un desembolso en efectivo por lo tanto no afectan al Flujo de Caja. El detalle de las depreciaciones y amortizaciones para los 5 años se puede observar en el Anexo # 11 el cual incluye la participación de todas las unidades operativas.

## **6.5 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **6.5.1 Proyección del Estado de Resultados**

Es el reporte que presenta de manera ordenada los ingresos, costos y gastos determinando la utilidad. En este caso la proyección es a cinco años.

La ADE Peninsular como una ONG no tributa, y no distribuye las utilidades, pues el destino de éstas es la inversión. En el primer año de funcionamiento esta entidad no presenta una satisfactoria cobertura de todos sus costos y gastos administrativos, a pesar que la inversión fija y el capital de trabajo son asumidos por los socios fundadores. A partir del segundo año las utilidades se van incrementando en base a un aumento de la demanda por los tres servicios. En el anexo # 12 se muestra el Estado de Resultados proyectado.

### **6.5.2 Proyección de Balance General**

Este estado financiero muestra los recursos que posee la ADE Peninsular (Activos), las obligaciones contraídas (Pasivos) y el Capital Aportado (Patrimonio). Los datos que refleje este reporte será fundamental para tomar decisiones inmediatas.

En el grupo de los Activos tenemos:

**Activo Circulante:** Comprende el Efectivo disponible en Caja y Bancos.

**Activo Exigible:** En este grupo se refleja el valor total de la Cartera, clasificada en Cartera por Vencer que registra todos los créditos otorgados cuyo plazo aún no ha vencido; la Cartera Vencida que refleja los dividendos no recuperados y vencidos y los intereses generados por el mismo concepto; la Provisión de Créditos Incobrables es una cuenta que sirve para cubrir eventuales pérdidas provenientes de créditos directos.

**Activo Fijo:** Este grupo se clasifica en Activos Tangibles e Intangibles. Las unidades del primer subgrupo son todas aquellas unidades tangibles que contribuyen a la distribución de los servicios de la entidad, menos su respectiva depreciación. Los intangibles son aquellos que sin ser materiales son aprovechables en la operación de la entidad.

**Activos Diferidos:** representan los costos incurridos al iniciar el proyecto, se los aminora con la amortización.

En los **Pasivos** encontramos: las Obligaciones Inmediatas que comprenden las captaciones obligatorias de los préstamos, y el Préstamo al BID para financiar los desembolso originados por el Microcrédito.

En el **Patrimonio** se encuentra el Capital aportado por los socios fundadores. Este rubro se incrementa anualmente gracias a la utilidad acumulada. Ver el anexo # 13 el cual muestra el Balance General Proyectado.

### **6.5.3 Proyección del Flujo de Caja**

Este estado permite determinar la liquidez del proyecto, es decir, reflejar una lista de las fuentes de efectivo y los desembolsos del mismo; esto constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes.

En el primer año el flujo de caja operativo es de US \$(3,028.93) lo que muestra que los ingresos operativos no cubren los costos operativos, esto es aceptable a inicio de un proyecto. El flujo de caja neto presenta un valor positivo de US \$5,530.52, esto se da porque hemos diferido nuestros pagos de deuda al segundo año. Sin embargo, en el tercer año se da un flujo negativo de US \$(37,928.75) esto es porque a partir de este año el pago de la deuda es por un monto mayor. Se presenta el Flujo de Caja Proyectado en el siguiente cuadro:



**Cuadro N° 6.9**  
**AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (ADE) PENINSULAR**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
<b>VENTANILLA UNICA</b>						
Inscripciones		2.772,00	6.146,80	10.135,20	14.752,40	21.438,00
A asesoría Legal		7.830,00	10.120,00	16.602,40	40.718,78	66.363,94
A asesoría Tributaria		13.600,00	14.828,00	24.986,50	68.133,69	96.324,76
Capacitación		13.860,00	30.734,00	61.098,30	75.520,94	104.624,69
<b>Ingresos Totales por Servicios Empresariales</b>		<b>38.062,00</b>	<b>61.828,80</b>	<b>102.822,41</b>	<b>199.126,01</b>	<b>278.761,39</b>
<b>MICROCRÉDITO</b>						
Ingresos por Intereses		6.620,00	21.718,00	32.806,00	61.641,00	108.976,00
(-) Intereses en Cartera Vencida		132,40	434,36	696,12	1.232,82	2.179,52
Intereses Netos		6.487,60	21.283,64	32.109,88	60.408,18	106.796,48
Cuota por atraso (3,75% desembolsos)		163,35	349,90	542,93	1.046,93	1.692,16
<b>Ingresos Totales por Microcrédito</b>		<b>6.650,95</b>	<b>21.633,54</b>	<b>32.652,81</b>	<b>61.455,11</b>	<b>108.488,66</b>
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>44.712,95</b>	<b>83.462,34</b>	<b>135.515,22</b>	<b>260.581,12</b>	<b>387.239,96</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>						
<b>VENTANILLA UNICA</b>						
Honorarios Profesionales Capacitación		4.455,00	9.879,00	16.424,00	24.226,00	33.612,00
Costos de Asesoría Legal		2.610,00	5.038,00	8.464,00	18.366,00	26.294,00
Sueldos		10.920,00	13.068,00	14.374,80	15.612,28	17.393,61
Suministros y materiales		302,25	332,48	365,72	402,29	442,52
Servicios Básicos		840,00	924,00	1.016,40	1.118,04	1.229,84
Depreciación Acumulada		925,20	925,20	925,20	365,20	365,20
Amortización Acumulada		97,78	97,78	97,78	26,67	26,67
<b>Costos Totales por Servicios Empresariales</b>		<b>20.150,23</b>	<b>30.264,46</b>	<b>41.667,90</b>	<b>60.346,48</b>	<b>79.363,74</b>
<b>MICROCRÉDITO</b>						
Sueldos		6.600,00	10.560,00	11.616,00	16.770,60	18.447,66
Suministros y materiales		302,25	332,48	365,72	402,29	442,52
Servicios Básicos		840,00	924,00	1.016,40	1.118,04	1.229,84
Depreciación Acumulada		1.050,93	1.050,93	1.050,93	610,93	610,93
Amortización Acumulada		97,78	97,78	97,78	26,67	26,67
<b>Costos Totales por Microcrédito</b>		<b>8.890,96</b>	<b>12.965,19</b>	<b>14.146,83</b>	<b>18.928,53</b>	<b>20.757,63</b>
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>		<b>29.041,19</b>	<b>43.229,64</b>	<b>55.814,73</b>	<b>79.275,02</b>	<b>100.121,37</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Gastos de Administración y Generales</b>						
Sueldos		13.660,00	17.566,00	19.311,60	21.240,76	23.367,04
Suministros y materiales		302,25	332,48	365,72	402,29	442,52
Servicios Básicos		840,00	924,00	1.016,40	1.118,04	1.229,84
Gastos de Publicidad y Promoción		2.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
Depreciación Acumulada		700,67	700,67	700,67	346,00	346,00
Amortización Acumulada		97,78	97,78	97,78	26,67	26,67
Otros Gastos de Gestión		1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.766,92
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>18.790,68</b>	<b>22.030,92</b>	<b>24.164,17</b>	<b>26.063,96</b>	<b>28.633,09</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		<b>-3.028,93</b>	<b>18.201,78</b>	<b>65.546,31</b>	<b>166.242,14</b>	<b>258.486,98</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
Préstamo		46.160,00	44.160,00	44.400,00	145.040,00	15.600,00
Reembolsos		105.280,00	304.940,00	433.800,00	822.600,00	1.489.640,00
(-) Cartera Vencida		2.105,60	5.220,40	9.652,00	16.612,00	30.083,20
Reembolsos netos		103.174,40	299.719,60	424.148,00	805.988,00	1.459.556,80
Captaciones no devueltas		1.996,00	304,00	2.440,00	5.400,00	276,00
Ingresos por Inversiones		938,60	1.840,40	3.427,35	5.488,00	10.672,10
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>		<b>152.269,90</b>	<b>346.024,00</b>	<b>474.415,35</b>	<b>959.916,00</b>	<b>1.495.104,90</b>
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
Desembolsos		145.200,00	311.020,00	482.600,00	930.600,00	1.504.160,00
Gastos Intereses de Deuda		1.638,38	5.601,80	3.671,98	3.029,38	5.710,07
Pago de Principal		-	42.194,29	64.385,57	64.388,57	64.388,57
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>		<b>146.739,38</b>	<b>358.816,17</b>	<b>570.661,55</b>	<b>1.018.017,95</b>	<b>1.594.258,64</b>
Inversión Inicial		-19.620,00				
Capital de Trabajo		-47.840,00				
<b>FLUJO NO OPERATIVO</b>		<b>-67.460,00</b>	<b>5.530,52</b>	<b>-13.792,16</b>	<b>-95.446,20</b>	<b>-89.153,74</b>
Depreciaciones de muebles y equipos		2.676,80	2.676,80	2.676,80	1.322,13	1.322,13
Amortización Acumulada		293,33	293,33	293,33	80,00	80,00
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>-67.460,00</b>	<b>5.471,72</b>	<b>-7.379,76</b>	<b>-98.542,32</b>	<b>168.733,89</b>
<b>FLUJO DE CAJA INICIAL</b>		<b>-</b>	<b>47.840,00</b>	<b>53.311,72</b>	<b>60.691,47</b>	<b>121.305,05</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINAL</b>		<b>-67.460,00</b>	<b>53.311,72</b>	<b>60.691,47</b>	<b>121.305,06</b>	<b>282.038,94</b>

<b>TIR</b>	30,69%	<b>TMAR</b>	17,24%
<b>VAN</b>	\$ 37.327,41		

Elaboración: Autores

## 6.6 EVALUACION ECONOMICA

Para el análisis de Evaluación Económica procederemos a calcular la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) , Índices Financieros, Punto de Equilibrio y el Análisis de Sensibilidad.

### 6.6.1 TASA DE DESCUENTO (TMAR)

La tasa de descuento o costo de capital, también conocido como TMAR, representa la rentabilidad mínima que demanda el proyecto para lograr sostenibilidad. Para efectos de este cálculo, primero hay que determinar los parámetros que inciden en su valor:

**Beta ( $\beta$ )** es un factor que indica en este caso, la sensibilidad del proyecto a cambios en el sistema económico. A continuación se muestra la forma de determinar su valor:

$$\beta = \frac{\sum MK - n\overline{M}\overline{K}}{\sum M^2 - n\overline{M}^2}$$

Donde:

$$M = (R_m - R_f)$$

$$K = (R_j - R_f)$$

$$n = \text{número de años}$$

$$M = \text{Promedio de } M$$

$K$  = Promedio de K

$R_m$  = Rentabilidad Sistema Financiero

$R_f$  = Tasa Libre de riesgo

$R_j$  = Rentabilidad Bco. Solidario

**Rentabilidad del Sistema Financiero ( $R_m$ )** es el rendimiento histórico a cinco años que ha demostrado el sistema financiero bancario excluyendo la banca en saneamiento.

**Tasa libre de Riesgo ( $R_f$ )** es el rendimiento sin riesgo que están pagando los bonos del Estado a cinco años.

**Rentabilidad del Banco Solidario ( $R_j$ )** se tomó como referencia la rentabilidad de este banco porque es el mayor prestamista en el área de microcrédito. El cuadro 6.5 muestra datos históricos que facilitan el cálculo de estas variables:

**Cuadro N° 6.10**  
**Datos históricos de Rendimiento**

Año	$R_m$	$R_f$	$R_j$	M	K	$M^2$	M x K
1998	0,0586	0,1600	0,0775	-0,1014	-0,0825	0,010282	0,0083655
1999	0,0360	0,1600	0,1390	-0,1240	-0,0210	0,015376	0,002604
2000	-0,0600	0,1600	0,1117	-0,2200	-0,0483	0,0484	0,010626
2001	0,1503	0,1600	0,1178	-0,0097	-0,0422	0,00009409	0,0004093
2002	0,1530	0,1550	0,2386	-0,0020	0,0836	0,000004	-0,0001672
<b>Sumatoria</b>				<b>-0,45710</b>	<b>-0,11040</b>	<b>0,07416</b>	<b>0,02184</b>
<b>Promedio</b>				<b>-0,09142</b>	<b>-0,02208</b>	<b>0,01483</b>	<b>0,00437</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos (Boletines) y Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autoras

Con estos valores tenemos:

$$\beta = \frac{(0,002184) - [5(-0,09142)(-0,02208)]}{0,07416 - 5(-0,01483)^2}$$

$$\beta = 0,3629$$

Luego de obtener la  $\beta$ , procedemos a calcular la tasa requerida por los inversionistas (socios fundadores) del proyecto.

$$k_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

$$k_e = 0,155 + 0,3629(0,2030 - 0,1550)$$

$$k_e = 0,1724$$

Una vez que hemos calculado el  $k_e$ , continuamos con la determinación del WACC (Costo promedio ponderado del capital).

$$WACC = K_e * R_e + k_d * R_d$$

$$WACC = 0.1724 * 0.1859 + 0.1029 * 0.8141$$

$$WACC = 0.1158$$

### **6.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno es el rendimiento esperado de un proyecto de inversión. Esta tasa es la que hace que los ingresos actualizados sean igual al valor de los desembolsos expresados en moneda actual.

Para este proyecto la TIR es de 30.69% el cual representa el valor más alto que los inversionistas pueden aspirar como retorno.

### **6.6.3 Valor Actual Neto (VAN)**

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto ( VAN ) es igual o superior a cero. El VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

En este caso el proyecto, presenta un VAN de US \$37.327,41 descontado a una tasa del 17.24%.

#### 6.6.4 Período de Recuperación de la Inversión

El tiempo en el cual se recupera la inversión de este proyecto es de 4 años y medio aproximadamente. En el cuadro 6.10 se presenta como se recupera la inversión.

**Cuadro N° 6.11**  
**Período de Recuperación**

Año	Saldo Inversión	Flujo de Caja	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
1	67.460,00	5.471,72	7.811,87	-2.340,14
2	69.800,14	7.379,75	8.082,86	-703,11
3	70.503,25	-37.928,75	8.164,28	-46.093,03
4	116.596,28	98.542,32	13.501,85	85.040,47
5	31.555,80	160.733,89	3.654,16	157.079,73

Elaboración: Autoras

#### 6.6.5 Ratios Financieros

Con el fin de analizar el desempeño financiero de este proyecto y sus condiciones se ha empleado como instrumento de análisis los Ratios Financieros. En el caso de una institución con las características que posee la ADE Peninsular se han considerado los ratios expuestos en el cuadro 6.12 (*Ver anexo # 14*).

**Cuadro N° 6.12**  
**Ratios Financieros**

<b>INDICADOR</b>	<b>Promedio</b>
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	
Rendimiento ajustado de los activos	0,41
Autosuficiencia operativa	290,24%
Autosuficiencia financiera	84,39%
<b>RENDIMIENTO DE ACTIVOS</b>	
Utilización de Activos total	68,46%
Rendimiento de la Cartera	30,72%
Ratio de Gastos Operativos	45,07%
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	
Ratio de Costos Operativos /Cartera Recuperada	14,49%
Ratio de Gastos Administrativos	15%
Productividad del personal	110,62
<b>CALIDAD DE PORTAFOLIO</b>	
Morosidad de Cartera	8,65%
Tasa de Recuperación	97,89%
<b>APALANCAMIENTO</b>	
Razón Deuda Capital Contable	36,19%
Razón de Deuda de Activos totales	23,05%
<b>RENTABILIDAD</b>	
Ingresos Extraordinarios Netos	0,04
ROI	26,77%
ROE	30,87%

Elaboración: Autoras

A continuación una breve explicación de los más relevantes indicadores.

#### **6.6.5.1 Sostenibilidad**

Dentro de estos índices el más significativo es el Ratio de Autosuficiencia Operativa. Este proyecto demuestra que por cada US \$1.00 de sus costos operativos hay en promedio US \$2.9 de sus ingresos operativos para alcanzar una cobertura aceptable.

#### **6.6.5.2 Rendimiento de Activos**

De acuerdo al Ratio Utilización de Activos Totales concluimos que el proyecto utiliza el 68.46% de la totalidad de sus activos para generar ingresos, demostrando así la eficiencia en el manejo de sus recursos.

#### **6.6.5.3 Eficiencia Operativa**

El Ratio de Costos Operativos / Cartera Recuperada muestra la carga operacional implícita en la recuperación de la cartera. Este ratio va disminuyendo de 28.15% en el primer año a 6.82%, alcanzando así un promedio de 14.49% todo el proyecto.

#### **6.6.5.4 Calidad de Portafolio**

Bajo el supuesto de 5% de morosidad (basado en el promedio de las ONG's que prestan el mismo servicio) este proyecto presenta una morosidad de 8.65% en promedio, lo que significa una tasa de morosidad aceptable para este tipo de institución.



#### **6.6.5.5 Apalancamiento**

La Razón de deuda de Activos Totales muestra el porcentaje de los activos financiados mediante deuda. En los dos primeros años este financiamiento oscila entre un 43% a 39% aproximadamente, sin embargo, en los años posteriores va decreciendo hasta llegar a 1.87% en el quinto año. Es así que en promedio se tiene un 23.05% de apalancamiento.

#### **6.6.5.6 Rentabilidad**

El ROE indica la eficiencia con la que se administra la ADE. A inicios del proyecto este indicador es negativo, esto se da porque se incurre en pérdidas, pero para los siguientes años aumenta paulatinamente de 18.09% a 47.77%, obteniendo así un promedio de 30.87%. Cabe recalcar que las utilidades acumuladas de un ONG son reinvertidas.

#### **6.6.5.7 Alcance**

Otros indicadores que no se presentan en el cuadro pero sí en el anexo son los de Alcance. La ADE Peninsular muestra que posee un gran interés en llegar al mayor número de beneficiarios a través de préstamos con un monto promedio de \$424.00 otorgados a grupos solidarios y clientes individuales que en conjunto suman un promedio de 4.244 personas.

### 6.6.6 Análisis de Sensibilidad

Es el procedimiento a través del cual se puede determinar cuánto se afecta (qué tan sensible es) la TIR y el VAN ante cambios en determinadas variables del proyecto.

A continuación se presenta un cuadro que muestra los resultados de la TIR y el VAN ante cambios en ciertas variables como: Precio de los servicios que presta la ADE Peninsular, Tasa de Interés Activa, Tasa de Morosidad y Tasa de pérdida de préstamo.

**Cuadro N° 6.13**  
**Resultados del Análisis de Sensibilidad**

Variable	Condición	TIR	VAN	Resultado
Precio Asesoría Legal	Sube 10%	34,16%	\$ 47.627,64	Poco Sensible
	Baja 10%	30,12%	\$ 35.457,38	Poco Sensible
Precio Asesoría Tributaria	Sube 10%	33,98%	\$ 47.344,71	Poco Sensible
	Baja 10%	27,28%	\$ 27.310,10	Poco Sensible
Precio Capacitación	Sube 10%	35,06%	\$ 50.385,85	Poco Sensible
	Baja 10%	26,15%	\$ 24.268,96	Poco Sensible
Tasa Interés Microcrédito	Sube 10%	34,04%	\$ 47.661,48	Poco Sensible
	Baja 10%	27,19%	\$ 26.993,34	Poco Sensible
Tasa de Morosidad	Sube 10%	30,75%	\$ 37.502,17	Poco Sensible
	Baja 10%	30,63%	\$ 37.152,65	Poco Sensible
Tasa de Pérdida de Préstamo	Sube 10%	29,67%	\$ 34.278,65	Poco Sensible
	Baja 10%	31,69%	\$ 40.376,16	Poco Sensible
	Igual Morosidad	15,49%	\$ -4.379,61	Muy Sensible
Demanda	Baja 10%	23,42%	\$ 16.036,25	Poco Sensible

Elaboración: Autoras

El cuadro anterior demuestra que el proyecto es mayormente sensible cuando la tasa de pérdida de préstamo es igual a la tasa de morosidad, en este caso 5%.

## **6.7 ANÁLISIS SOCIAL**

El impacto socioeconómico de la Agencia de Desarrollo Empresarial Peninsular es altamente positivo e innovador, pues al brindar un servicio integrado a un 10% del sector microempresarial altamente pobre que encuentra restricciones para acceder al financiamiento del sector formal, contribuye a que el microempresario afronte el principal problema del cual ha venido siendo víctima, la explotación por parte de los usureros.

Por otra parte, al brindar asesoría, capacitación y apoyo financiero, promueve el sostenimiento del autoempleo productivo y a la vez genera plazas de trabajo que redundarán en la facilidad para acceder a los servicios básicos de salud, vivienda, educación, agua, luz y teléfono de aproximadamente un 15% de la población de la Península; pobladores que al mejorar la calidad de vida y bienestar podrán formar parte del desarrollo nacional.

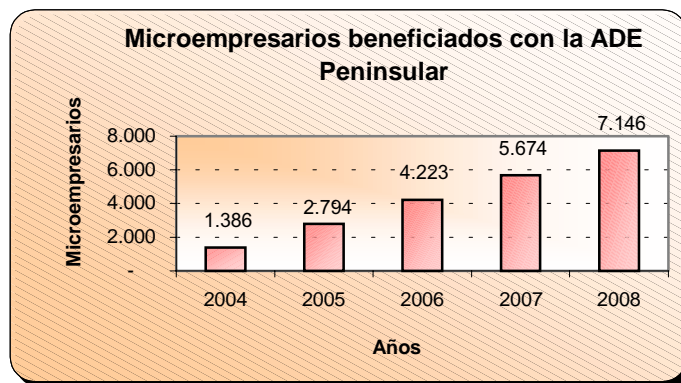
El impacto positivo es aún mayor porque ese 15% de beneficiados actuales, contribuirán para el bienestar de futuras generaciones, que contarán con mayores posibilidades al generarse una mejora en

sus ingresos, herramienta que les permitirá superar la exclusión social que miles de peninsulares han sufrido.

Otro fin que persigue la entidad es generar la autoorganización del sector, a través de redes microempresariales como unidades de soporte del sector.

Finalmente, se presenta el gráfico que detalla el número de microempresarios a beneficiarse con el servicio de la ADE Peninsular.

**Gráfico 6.1**



Elaboración: Autoras

Como se puede observar, el número de microempresarios que aportarían al desarrollo de la región anualmente se incrementa satisfactoriamente.

## CONCLUSIONES

1. Las Agencias de Desarrollo Empresarial tienen diversos mecanismos de actuación dependiendo del mercado en la cual se la ejecute, sin embargo, el común denominador es impulsar el desarrollo socioeconómico de la región.
2. Invertir en una ADE en la Península de Santa Elena nace porque precisamente es un instrumento de gestión y promoción del desarrollo local en regiones con bajo desarrollo económico y alto potencial microempresarial.
3. La ADE Peninsular será una entidad sin ánimo de lucro, orientada a prestar un servicio integral que comprende asesoría, capacitación y apoyo financiero; constituidos por los agentes locales tanto público como privados, con el objeto de impulsar el desarrollo económico – social y fortalecer la autonomía y autogestión del sector microempresarial.

4. El mercado objetivo de la entidad es la Población Económicamente Activa que trabaja por cuenta propia mayores de 18 años de los cantones Santa Elena, Salinas y La Libertad.
5. Cada servicio va a ser ofrecido con las adecuadas estrategias de difusión. Los precios establecidos por la entidad estarán conforme a una tarifa competitiva dentro del mercado.
6. El proyecto es viable bajo un supuesto de crecimiento paulatino de una cartera de clientes. Como respuesta a los parámetros de evaluación del proyecto se tiene: TIR 30,69%; VAN positivo de US \$37.327,41; TMAR del 17,24% y el Período de Recuperación de 4 años y medio aproximadamente.
7. El impacto socioeconómico de la Agencia de Desarrollo Empresarial Peninsular es altamente positivo e innovador pues promueve el sostenimiento del autoempleo productivo y a la vez genera plazas de trabajo que redundarán en la mejora de la calidad de vida y bienestar de un 15% de la población de la Península.

## RECOMENDACIONES

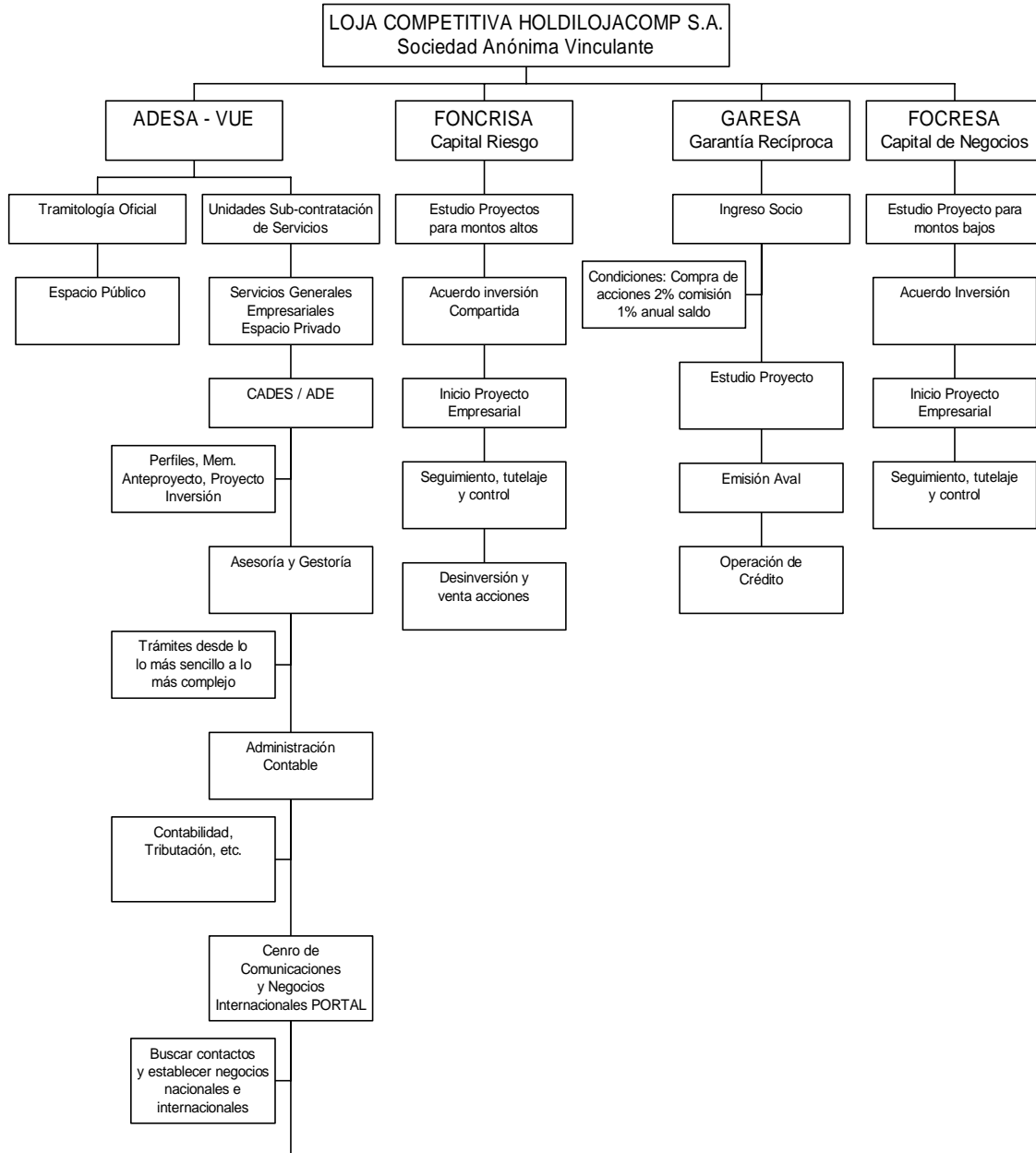
1. Promover el desarrollo local en la Península de Santa Elena, implementando programas de apoyo al fortalecimiento del sector microempresarial y con ello la participación conjunta de la comunidad, el sector público y privado.
2. Buscar la integración del sector microempresarial con otros sectores de la economía formal, a través de la democratización del crédito, mediante el establecimiento de servicios que se ajusten a las necesidades de los microempresarios.

# ANEXOS



# Anexo # 1

## Estructura de ADE - HoldiLojaComp S.A. y Funcionalidad



**Fuente:** Manual para la creación de Agencias de Desarrollo Empresarial para el desarrollo local competitivo. Volumen 1 (Ecuador, 2002)

**Elaboración:** Autoras

Anexo # 2

Comunas Legalizadas en la Península de Santa Elena

Cantón	Parroquias	Comunas
SANTA ELENA	Chanduy	Bajada de Chanduy
		Cienega
		El Real
		Engunga
		Manantial de Chanduy
		Olmedo
		Pechiche
		Puerto Chanduy
		San Rafael
		Sucre
		Tugaduaaja
		Villingota
		Zapotal
	Colonche	Ayangue
		Bambil Collao
		Bambil deshecho
		Calicanto
		Cerezal Bellavista
		Febres Cordero
		Jambeli
		La Aguadita
		Loma Alta
		Manantial de Colonche
		Manantial de Guangala
		Monteverde
		Palmar
		Rio Seco
		Salanguillo
		Las Balsas
		San Marcos
	Manglaralto	Libertador Bolivar (atravezado)
		Cadeate
		Dos Mangas
		La Entrada
		Montañita
		Olon
		Pajisa
		San Fco. de las Nuñez
		San Pedro
		Sinchal – Barcelona
		Sitio Nuevo
		Valdivia
		Santa Elena
	El Azúcar	
	El Morrillo	
	El Tambo	
	Juan Montalvo	
Prosperidad		
Rio Verde		
San Miguel		
San Pablo		
San Vicente		
Saya		
Julio Moreno	Barranca de Julio Moreno	
	Bellavista	
	Las juntas del Pacifico	
	Sacachun	
	Limoncito	
PLAYAS	Gral. Villamil(Playas)	Sube y Baja
		San Antonio
		Engabao

Fuente: PROMSA

Elaboración: Autoras

## Anexo # 3

### Encuesta

Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

- a) Entre 18 y 30 \_\_\_\_\_
- b) Entre 31 y 63 \_\_\_\_\_
- c) Más de 63 \_\_\_\_\_

1. **Qué tipo de actividad realiza?**

- a) Agrícola \_\_\_\_\_
- b) Pesquera \_\_\_\_\_
- c) Manufacturera \_\_\_\_\_
- d) Comercial \_\_\_\_\_
- e) Servicios \_\_\_\_\_

2. **¿Considera importante que exista un lugar de simplificación de trámites legales (constitución de compañías, permisos, otros)?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. **¿Le gustaría recibir capacitación especializada en su rama? Para:**

- a) Ampliar sus conocimientos \_\_\_\_\_
- b) Obtener un mayor ingreso \_\_\_\_\_
- c) Desempeñarse mejor en la actividad que realiza \_\_\_\_\_
- d) No le interesa \_\_\_\_\_

4. **¿Le gustaría recibir un servicio de asesoría que le ayude tomar correctamente las decisiones en su negocio?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. **¿Desea usted recibir financiamiento para mejorar su negocio?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta, si su respuesta es NO, pase a la pregunta 8)

6. **¿Cuál es el monto que usted estima que va a necesitar para emprender su plan de negocio?**

- a) Entre \$100 y \$500 \_\_\_\_\_
- b) Entre \$501 y \$1000 \_\_\_\_\_
- c) Entre \$1001 y \$1500 \_\_\_\_\_

7. **¿Con qué frecuencia le sería conveniente cancelar sus pagos?**

- a) Semanal \_\_\_\_\_
- b) Quincenal \_\_\_\_\_
- c) Mensual \_\_\_\_\_

8. **¿Acudiría a una entidad que ofrezca Capacitación, Servicios de Asesoría y Financieros a un valor que se ajuste a sus ingresos?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

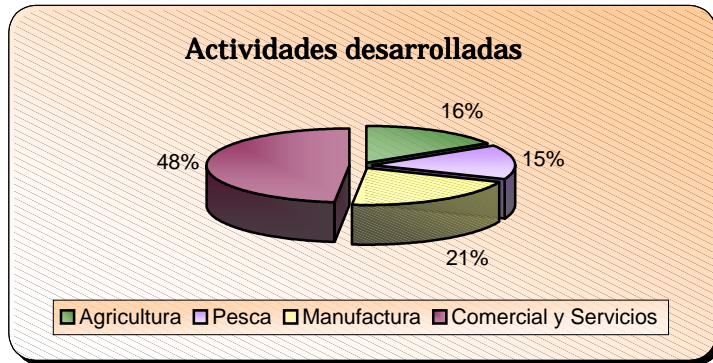
9. **Usted cree que esta Entidad debe ser manejada por:**

- a) ESPOL \_\_\_\_\_
- b) GOBIERNO \_\_\_\_\_
- c) MUNICIPIOS \_\_\_\_\_

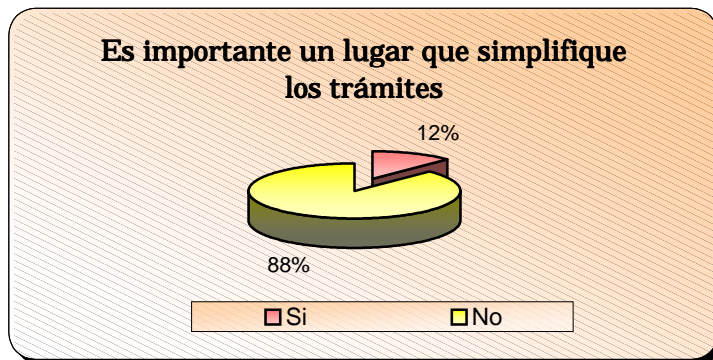
*¡Muchas gracias por su tiempo!*

## Anexo # 4.1 Resultados de las Encuestas

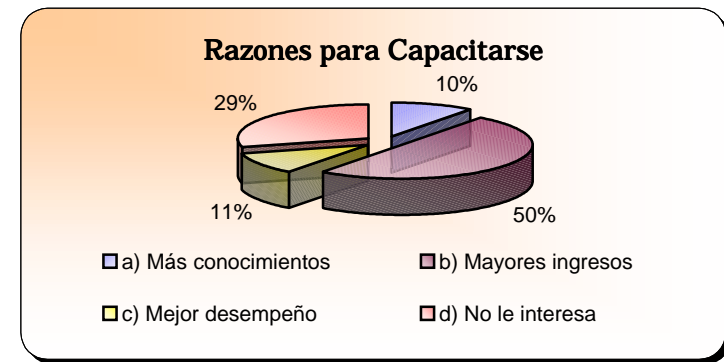
1. ¿Qué tipo de actividad realiza?



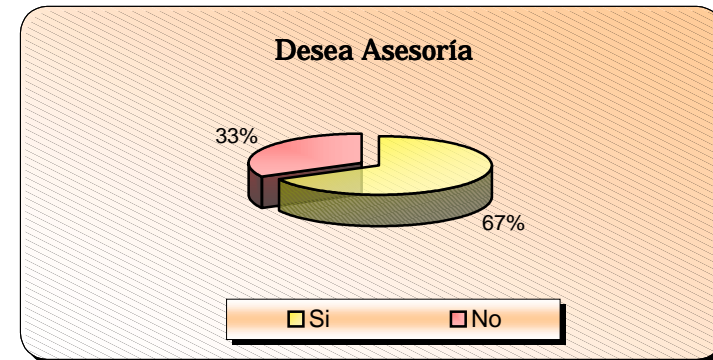
2. ¿Considera importante que exista un lugar de simplificación de trámites legales (constitución de compañías, permisos, otros)?



3. ¿Le gustaría recibir capacitación especializada en su rama? Para:

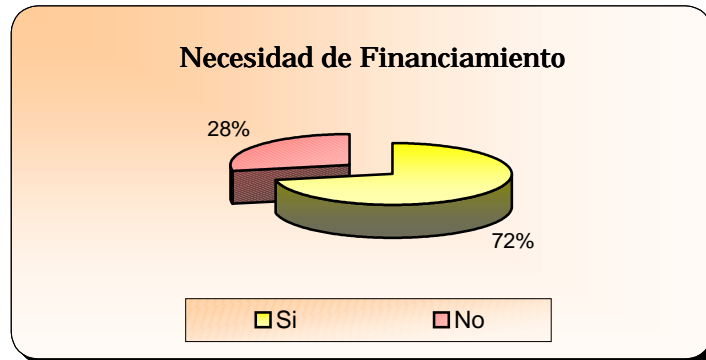


4. ¿Le gustaría recibir un servicio de asesoría que le ayude tomar correctamente las decisiones en su negocio?

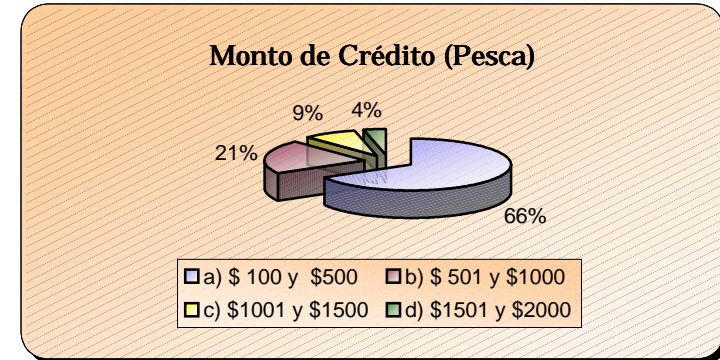


## Anexo # 4.2 Resultados de las Encuestas

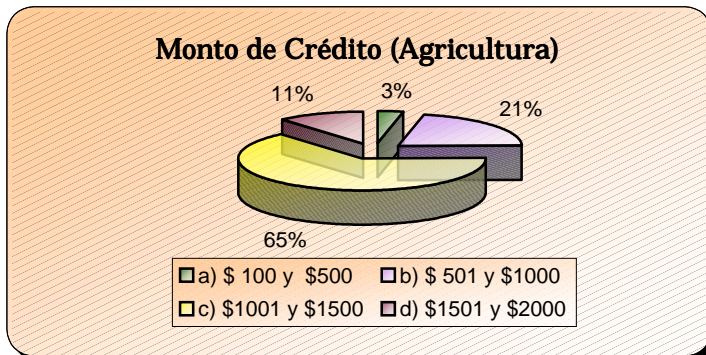
5. ¿Desea usted financiamiento para mejorar su negocio?



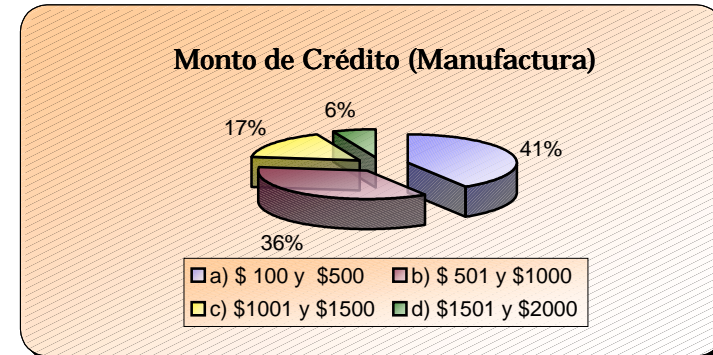
6. ¿Cuál es el monto que usted estima que va a necesitar para emprender su plan de negocio?



6. ¿Cuál es el monto que usted estima que va a necesitar para emprender su plan de negocio?

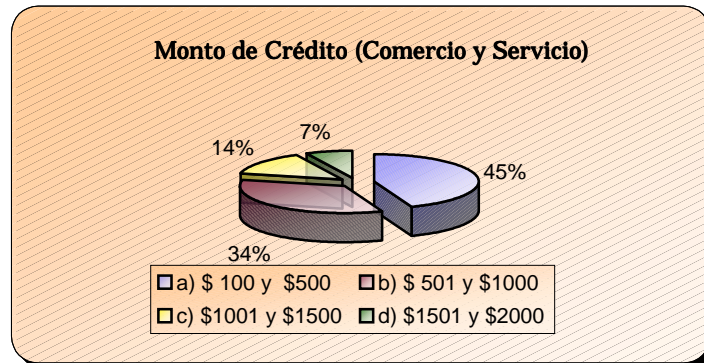


6. ¿Cuál es el monto que usted estima que va a necesitar para emprender su plan de negocio?

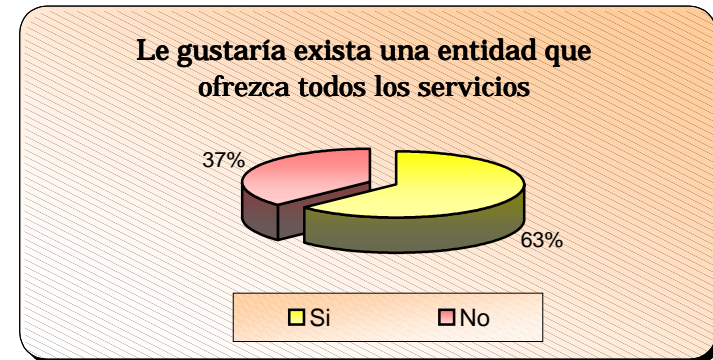


### Anexo # 4.3 Resultados de las Encuestas

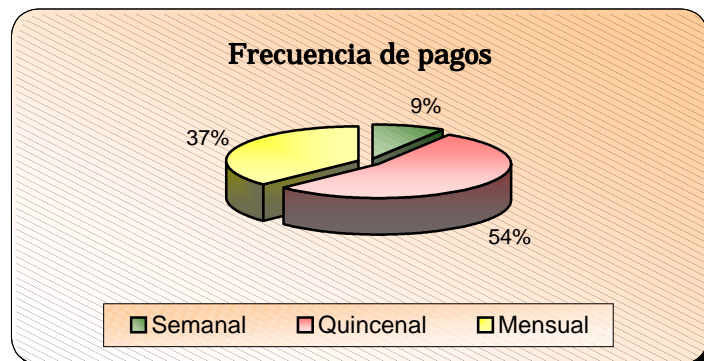
6. ¿Cuál es el monto que usted estima que va a necesitar para emprender su plan de negocio?



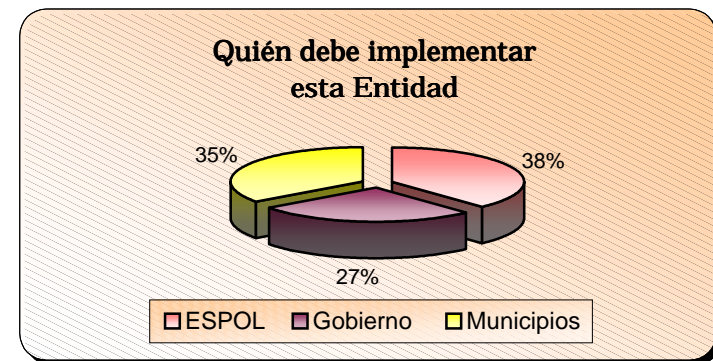
8. ¿Acudiría a una entidad que ofrezca Capacitación, Servicios de Asesoría y Financieros a un valor que se ajuste a sus ingresos?



7. ¿Con qué frecuencia le sería conveniente cancelar sus pagos?



9. Usted cree que esta Entidad debe ser manejada por:



**Anexo # 5**  
**Instituciones que ofrecen Microcrédito**  
**en la Península de Santa Elena**

Nombre	Área de operaciones
Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal Peninsular	La Libertad
Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre (Militares)	Salinas, La Libertad, Santa Elena
Fundación para la Asistencia Comunitaria (FINCA-Ecuador)	Salinas, La Libertad, Santa Elena
Fundación Eugenio Espejo	Santa Elena
Proyecto de desarrollo para pueblos indios y negros (PRODEPINE – CODENPE)	Salinas, La Libertad, Santa Elena
Plan Internacional	Santa Elena
Instituto Nacional del Niño y la Familia	Salinas, La Libertad, Santa Elena
Fundación TROJA	Santa Elena
Fundación Santa María de Fiat	Santa Elena
Centro de Promoción Rural (CPR)	Santa Elena

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Autoras

AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (ADE) PENINSULAR



"La ayuda que esperabas"

FICHA DE INGRESO

Estimado Socio esta es tu carta de presentación. Te agradecemos tu colaboración.

1. Datos Personales

Nombres: .....  
Apellidos: .....  
N° Cédula y/o RUC: .....  
Fecha de Nacimiento: ..... Estado civil: .....

2. Vives en

Cantón: ..... Parroquia: .....  
Comuna: ..... Teléfono: .....  
Casa Propia: Si  No

3. Tienes familia bajo tu responsabilidad

Esposa  Hijos  N° Hijos .....  
Otros  N° Otros .....

3. Nivel de Educación

Primaria  Secundaria  Superior   
Otro  De qué tipo? .....

4. Trabajas

Con relación de dependencia	<input type="checkbox"/>	En la actividad	
Negocio propio	<input type="checkbox"/>	Agrícola	<input type="checkbox"/>
No tiene	<input type="checkbox"/>	Pesquera	<input type="checkbox"/>
		Artesanal	<input type="checkbox"/>
		Comercial	<input type="checkbox"/>
		Servicio	<input type="checkbox"/>
		Otro	.....

5. Dirección de Trabajo: .....

6. ¿Qué tipo de bienes o servicios ofreces? .....

7. Tu ingreso mensual es de: .....

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Fecha: \_\_\_\_\_



**Anexo # 7**  
**Detalle de Montos a Solicitar por cada Semestre**

		Primer Período				Segundo Período				Tercer Período						
Mes	Inicio	M1	M2	M3	M4	M5	M6	1° S	M7	M8	M9	M10	M11	M12	2° S	Total
<b>Primer Año</b>																
Desembolsos		3,200	3,200	3,200	2,880	9,280	9,280	31,040	18,560	8,320	19,200	17,920	18,240	31,920	114,160	145,200
Reembolsos		-	1,600	3,200	3,200	3,200	6,400	17,600	9,280	8,960	8,960	20,720	18,240	21,520	87,680	105,280
Monto a Solicitar		3,200	1,600	-	-320	6,080	2,880	13,440	9,280	-640	10,240	-2,800	-	10,400	26,480	-
Financiamiento	13,440							29,920								29,920
<b>Segundo Año</b>																
Desembolsos		32,800	20,640	21,600	22,880	23,200	41,760	162,880	28,220	26,880	21,440	21,440	22,080	28,080	148,140	311,020
Reembolsos		18,560	20,160	31,280	30,560	22,240	23,840	146,640	20,320	21,600	45,920	23,680	21,440	25,340	158,300	304,940
Monto a Solicitar		14,240	480	-9,680	-7,680	960	17,920	16,240	7,900	5,280	-24,480	-2,240	640	2,740	-10,160	-
Financiamiento	16,240							16,560								32,800
<b>Tercer Año</b>																
Desembolsos		30,400	30,400	31,600	31,600	31,600	43,600	199,200	63,800	42,000	44,000	44,000	40,000	49,600	283,400	482,600
Reembolsos		22,080	23,120	30,800	31,600	31,600	32,400	171,600	34,000	31,600	43,600	43,200	44,000	65,800	262,200	433,800
Monto a Solicitar		8,320	7,280	800	-	-	11,200	27,600	29,800	10,400	400	800	-4,000	-16,200	21,200	-
Financiamiento	27,600							21,200								48,800
<b>Cuarto Año</b>																
Desembolsos		43,600	43,600	43,600	55,600	54,400	70,400	311,200	169,400	88,400	78,400	78,400	76,000	128,800	619,400	930,600
Reembolsos		44,000	42,400	52,400	43,600	43,600	62,000	288,000	54,400	53,200	69,200	98,400	78,400	181,000	534,600	822,600
Monto a Solicitar		-400	1,200	-8,800	12,000	10,800	8,400	23,200	115,000	35,200	9,200	-20,000	-2,400	-52,200	84,800	-
Financiamiento	23,200							84,800								108,000
<b>Quinto Año</b>																
Desembolso Grupos		84,160	84,160	79,600	79,600	95,680	126,480	549,680	416,480	104,000	105,840	105,840	101,360	120,960	954,480	1,504,160
Reembolso Principal		76,000	124,720	109,360	79,600	79,600	90,480	559,760	95,680	92,800	123,600	107,120	105,840	413,840	938,880	1,498,640
Monto a Solicitar		8,160	-40,560	-29,760	-	16,080	36,000	-10,080	320,800	11,200	-17,760	-1,280	-4,480	-292,880	15,600	-
Financiamiento	60,240							15,600								75,840

Elaboración: Autoras

**Anexo # 8**  
**Ingreso por Intereses en Inversión a 30 Días**

<b>Primer Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Monto desembolsado por BID	13,440						29,920							
Desembolso 1° Año	3,200	3,200	3,200	2,880	9,280	9,280	14,960	8,320	19,200	17,920	18,240	31,920	3,600	145,200
Reembolso 1° Año	-	1,600	3,200	3,200	3,200	6,400	9,280	8,960	8,960	20,720	18,240	17,920	3,600	105,280
Capatación 1° Año	160	160	160	144	464	464	748	416	960	896	912	1,596	-	7,080
Devolución	-	80	160	160	160	320	464	448	448	1,036	912	896	-	5,084
Monto a invertir	10,400	8,940	8,992	9,348	3,627	912	25,441	26,196	16,620	19,377	19,489	6,302	6,339	1,996
Interes por inversión	60	52	52	54	21	5	148	152	96	112	113	37	37	940
<b>Segundo Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Monto desembolsado por BID	16,240						16,560							
Desembolso 2° Año	32,800	20,640	21,600	22,880	23,200	41,760	24,960	26,880	21,440	21,440	22,080	28,080	3,260	311,020
Reembolso 2° Año	18,560	20,160	31,280	30,560	22,240	23,840	20,320	21,600	45,920	23,680	21,440	22,080	3,260	304,940
Capatación 2° Año	1,640	1,032	1,080	1,144	1,160	2,088	1,248	1,344	1,072	1,072	1,104	1,404	-	15,388
Devolución	928	1,008	1,564	1,528	1,112	1,192	1,016	1,080	2,296	1,184	1,072	1,104	-	15,084
Monto a invertir	9,088	8,684	17,931	25,331	24,565	7,684	19,881	14,980	38,323	40,673	40,301	34,835	35,037	304
Interes por inversión	53	50	104	147	142	45	115	87	222	236	234	202	203	1,840
<b>Tercer Año</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Monto desembolsado por BID	27,600						21,200							
Desembolso 3° Año	30,400	30,400	31,600	31,600	31,600	43,600	42,000	42,000	44,000	44,000	40,000	49,600	21,800	482,600
Reembolso 3° Año	22,080	23,120	30,800	31,600	31,600	32,400	34,000	31,600	43,600	43,200	44,000	44,000	21,800	433,800
Capatación 3° Año	1,520	1,520	1,580	1,580	1,580	2,180	2,100	2,100	2,200	2,200	2,000	2,480	-	23,040
Devolución	1,104	1,156	1,540	1,580	1,580	1,620	1,700	1,580	2,180	2,160	2,200	2,200	-	20,600
Monto a invertir	54,936	48,339	47,859	48,136	48,416	38,056	51,877	42,298	42,163	41,648	45,690	40,635	40,870	2,440
Interes por inversión	319	280	278	279	281	221	301	245	245	242	265	236	237	3,427
<b>CUARTO AÑO</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Monto desembolsado por BID	23,200						84,800							
Desembolso 4° Año	43,600	43,600	43,600	55,600	54,400	70,400	64,400	88,400	78,400	78,400	76,000	128,800	105,000	930,600
Reembolso 4° Año	44,000	42,400	52,400	43,600	43,600	62,000	54,400	53,200	69,200	98,400	78,400	76,000	105,000	822,600
Capatación 4° Año	2,180	2,180	2,180	2,780	2,720	3,520	3,220	4,420	3,920	3,920	3,800	6,440	-	41,280
Devolución	2,200	2,120	2,620	2,180	2,180	3,100	2,720	2,660	3,460	4,920	3,920	3,800	-	35,880
Monto a invertir	64,687	63,922	72,653	61,675	51,772	44,093	119,648	86,902	78,666	98,123	100,972	51,397	51,695	5,400
Interes por inversión	375	371	421	358	300	256	694	504	456	569	586	298	300	5,488
<b>QUINTO AÑO</b>	<b>Primer Período</b>				<b>Segundo Período</b>				<b>Tercer Período</b>					
<b>Mes</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>P.Ind.</b>	<b>Total</b>
Monto desembolsado por BID	60,240						15,600							
Desembolso 5° Año	84,160	84,160	79,600	79,600	95,680	126,480	104,000	104,000	105,840	105,840	101,360	120,960	312,480	1,504,160
Reembolso 5° Año	76,000	124,720	109,360	79,600	79,600	90,480	95,680	92,800	123,600	107,120	105,840	101,360	312,480	1,498,640
Capatación 5° Año	4,208	4,208	3,980	3,980	4,784	6,324	5,200	5,200	5,292	5,292	5,068	6,048	-	59,584
Devolución	3,800	6,236	5,468	3,980	3,980	4,524	4,784	4,640	6,180	5,356	5,292	5,068	-	59,308
Monto a invertir	104,483	143,621	172,726	173,728	159,460	126,185	134,612	124,753	142,349	144,390	149,484	131,731	132,495	276
Interes por inversión	606	833	1,002	1,008	925	732	781	724	826	837	867	764	768	10,672

**Anexo # 9**  
**Proyección de Sueldos a cinco años**

Nómina		SBU	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Administrativos Generales</b>							
1	Director	500.00	6,000.00	6,600.00	7,260.00	7,986.00	8,784.60
2	Secretaria-Cajera	200.00	2,400.00	2,640.00	2,904.00	3,194.40	3,513.84
3	Contador	250.00	3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
4	Cajera	-	-	2,640.00	2,904.00	3,194.40	3,513.84
5	Personal de Limpieza	180.00	2,160.00	2,376.00	2,613.60	2,874.96	3,162.46
	<b>Total</b>	<b>1,130.00</b>	<b>13,560.00</b>	<b>17,556.00</b>	<b>19,311.60</b>	<b>21,242.76</b>	<b>23,367.04</b>
<b>Ventanilla Única</b>							
6	Coordinador Ventanilla Unica	300.00	3,600.00	3,960.00	4,356.00	4,791.60	5,270.76
7	Asesor en Capacitación	230.00	2,760.00	3,036.00	3,339.60	3,673.56	4,040.92
8	Asesor Legal	190.00	2,280.00	3,036.00	3,339.60	3,673.56	4,040.92
9	Asesor Tributario	190.00	2,280.00	3,036.00	3,339.60	3,673.56	4,040.92
	<b>Total</b>	<b>910.00</b>	<b>10,920.00</b>	<b>13,068.00</b>	<b>14,374.80</b>	<b>15,812.28</b>	<b>17,393.51</b>
<b>Microcrédito</b>							
10	Coordinador de Microcrédito	300.00	3,600.00	3,960.00	4,356.00	4,791.60	5,270.76
11	Oficial de Crédito 1	250.00	3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
12	Oficial de Crédito 2		-	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
13	Oficial de Crédito 3	-	-	-	-	3,993.00	4,392.30
	<b>Total</b>	<b>550.00</b>	<b>6,600.00</b>	<b>10,560.00</b>	<b>11,616.00</b>	<b>16,770.60</b>	<b>18,447.66</b>
	<b>Totales</b>	<b>2,590.00</b>	<b>31,080.00</b>	<b>41,184.00</b>	<b>45,302.40</b>	<b>53,825.64</b>	<b>59,208.20</b>

Elaboración: Autoras

**Anexo # 10**  
**Suministros, Materiales y Servicios Básicos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Suministros y Materiales</b>	<b>906.75</b>	<b>997.43</b>	<b>1,097.17</b>	<b>1,206.88</b>	<b>1,327.57</b>
Resmas de papel	17.50	19.25	21.18	23.29	25.62
Caja de Papel continuo (3000 hojas)	36.00	39.60	43.56	47.92	52.71
Toner para impresora	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Cintas de impresora	14.00	15.40	16.94	18.63	20.50
Carpetas archivadoras grandes	12.00	13.20	14.52	15.97	17.57
Carpetas archivadoras pequeñas	9.00	9.90	10.89	11.98	13.18
Caja de plumas	6.45	7.10	7.80	8.58	9.44
Caja de lápices	2.80	3.08	3.39	3.73	4.10
Separadores	5.00	5.50	6.05	6.66	7.32
Sellos	45.00	49.50	54.45	59.90	65.88
Caja de Resaltadores	9.00	9.90	10.89	11.98	13.18
Block de facturas	150.00	165.00	181.50	199.65	219.62
<b>Servicios Básicos</b>	<b>2,520.00</b>	<b>2,772.00</b>	<b>3,049.20</b>	<b>3,354.12</b>	<b>3,689.53</b>
Agua	240.00	264.00	290.40	319.44	351.38
Luz	840.00	924.00	1,016.40	1,118.04	1,229.84
Teléfono	1,440.00	1,584.00	1,742.40	1,916.64	2,108.30

Elaboración: Autoras

**Anexo # 11**  
**Proyección de la Depreciación y Amortización a cinco años**

Descripción	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Vida Util	Valor Salvamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Depreciación</b>										
<b>Muebles de oficina</b>										
Escritorios	9	80.00	720.00	10	144.00	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60
Archivadores	3	80.00	240.00	10	48.00	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20
Muebles	2	120.00	240.00	10	48.00	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20
Sillas	16	50.00	800.00	10	160.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00
			<b>2,000.00</b>		<b>400.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>
<b>Equipos de cómputo</b>										
Computadoras	6	700.00	4,200.00	3	840.00	1120.00	1120.00	1120.00	0.00	0.00
Impresoras Matricial	2	250.00	500.00	3	100.00	133.33	133.33	133.33	0.00	0.00
Lexmark Multifunción	1	380.00	380.00	3	76.00	101.33	101.33	101.33	0.00	0.00
			<b>5,080.00</b>		<b>1,016.00</b>	<b>1354.67</b>	<b>1354.67</b>	<b>1354.67</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Equipos de oficina</b>										
Central Telefónica	1	1,300.00	1,300.00	10	260.00	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00
Teléfonos	7	20.00	140.00	10	28.00	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20
Sumadora	4	85.00	340.00	10	68.00	27.20	27.20	27.20	27.20	27.20
			<b>1,780.00</b>		<b>356.00</b>	<b>142.40</b>	<b>142.40</b>	<b>142.40</b>	<b>142.40</b>	<b>142.40</b>
Oficina	1	9,560.00	9,560.00	10	1,912.00	764.80	764.80	764.80	764.80	764.80
<b>Totales</b>			<b>8,860.00</b>			<b>2421.87</b>	<b>2421.87</b>	<b>2421.87</b>	<b>1067.20</b>	<b>1067.20</b>
<b>Amortización</b>										
Software	1	800.00	800.00	3	160.00	213.33	213.33	213.33	0.00	0.00
Gastos de Const. Y Organ.	-	400.00	400.00	5	-	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
<b>Totales</b>			<b>1,200.00</b>		<b>160.00</b>	<b>293.33</b>	<b>293.33</b>	<b>293.33</b>	<b>80.00</b>	<b>80.00</b>

Elaboración: Autoras

## Anexo # 12

**AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (ADE) PENINSULAR**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>					
<b>VENTANILLA UNICA</b>					
Inscripciones	2,772.00	6,146.80	10,135.20	14,752.40	21,438.00
Asesoría Legal	7,830.00	10,120.00	16,602.41	40,718.78	56,363.94
Asesoría Tributaria	13,600.00	14,828.00	24,986.50	68,133.89	96,324.78
Capacitación	13,860.00	30,734.00	51,098.30	75,520.94	104,624.59
<b>Total Ingresos Ventanilla Unica</b>	<b>38,062.00</b>	<b>61,828.80</b>	<b>102,822.41</b>	<b>199,126.01</b>	<b>278,751.30</b>
<b>MICROCRÉDITO</b>					
Intereses Ganados	6,620.00	21,718.00	32,806.00	61,641.00	108,976.00
Interes por mora	163.35	349.90	542.93	1,046.93	1,692.18
<b>Total Ingresos Microcrédito</b>	<b>6,783.35</b>	<b>22,067.90</b>	<b>33,348.93</b>	<b>62,687.93</b>	<b>110,668.18</b>
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>44,845.35</b>	<b>83,896.70</b>	<b>136,171.34</b>	<b>261,813.94</b>	<b>389,419.48</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>					
<b>VENTANILLA UNICA</b>					
Honorarios Profesionales Capacitación	4,455.00	9,879.00	16,424.00	24,226.00	33,612.00
Costos de Asesoría Legal	2,610.00	5,038.00	8,464.00	18,396.00	26,294.00
Sueldos	10,920.00	13,068.00	14,374.80	15,812.28	17,393.51
Suministros y mateariales	302.25	332.48	365.72	402.29	442.52
Servicios Básicos	840.00	924.00	1,016.40	1,118.04	1,229.84
Depreciación Acumulada	925.20	925.20	925.20	365.20	365.20
Amortización Acumulada	97.78	97.78	97.78	26.67	26.67
<b>Total Costos Ventanilla Única</b>	<b>20,150.23</b>	<b>30,264.45</b>	<b>41,667.90</b>	<b>60,346.48</b>	<b>79,363.74</b>
<b>MICROCRÉDITO</b>					
Sueldos	6,600.00	10,560.00	11,616.00	16,770.60	18,447.66
Suministros y mateariales	302.25	332.48	365.72	402.29	442.52
Servicios Básicos	840.00	924.00	1,016.40	1,118.04	1,229.84
Depreciación Acumulada	1,050.93	1,050.93	1,050.93	610.93	610.93
Amortización Acumulada	97.78	97.78	97.78	26.67	26.67
<b>Total Costos Microcrédito</b>	<b>8,890.96</b>	<b>12,965.19</b>	<b>14,146.83</b>	<b>18,928.53</b>	<b>20,757.63</b>
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>29,041.19</b>	<b>43,229.64</b>	<b>55,814.73</b>	<b>79,275.02</b>	<b>100,121.37</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>15,804.16</b>	<b>40,667.06</b>	<b>80,356.60</b>	<b>182,538.92</b>	<b>289,298.11</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES</b>					
Sueldos	13,560.00	17,556.00	19,311.60	21,242.76	23,367.04
Suministros y materiales	302.25	332.48	365.72	402.29	442.52
Servicios Básicos	840.00	924.00	1,016.40	1,118.04	1,229.84
Gastos de Publicidad y Promoción	2,000.00	1,100.00	1,210.00	1,331.00	1,464.10
Depreciación Acumulada	700.67	700.67	700.67	346.00	346.00
Amortización Acumulada	97.78	97.78	97.78	26.67	26.67
Provisión de Cuentas incobrables	798.40	920.00	1,896.00	4,056.00	4,166.40
Otros Gastos de Gestión	1,200.00	1,320.00	1,452.00	1,597.20	1,756.92
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES</b>	<b>19,499.09</b>	<b>22,950.92</b>	<b>26,050.17</b>	<b>30,119.96</b>	<b>32,799.49</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-3,694.93</b>	<b>17,716.14</b>	<b>54,306.43</b>	<b>152,418.96</b>	<b>256,498.62</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Ingresos por Inversiones	939.50	1,840.40	3,427.35	5,488.00	10,672.10
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>939.50</b>	<b>1,840.40</b>	<b>3,427.35</b>	<b>5,488.00</b>	<b>10,672.10</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos Intereses por Deuda	1,539.38	5,601.88	3,871.98	3,029.38	5,710.07
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>1,539.38</b>	<b>5,601.88</b>	<b>3,871.98</b>	<b>3,029.38</b>	<b>5,710.07</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-4,294.81</b>	<b>13,954.66</b>	<b>53,861.81</b>	<b>154,877.58</b>	<b>261,460.65</b>

Elaboración: Autoras

**Anexo # 13**

**AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (ADE) PENINSULAR  
BALANCE GENERAL PROYECTADO**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
<b>Fondos Disponibles</b>					
Caja - Bancos	53,311.72	60,691.47	22,762.72	121,305.05	282,038.94
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>53,311.72</b>	<b>60,691.47</b>	<b>22,762.72</b>	<b>121,305.05</b>	<b>282,038.94</b>
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>					
<b>Cartera de Crédito</b>					
Cartera de Crédito por vencer	39,920.00	46,000.00	94,800.00	202,800.00	208,320.00
Cartera de Crédito vencida	2,105.60	8,326.00	17,978.00	36,590.00	66,673.20
Intereses en Cartera vencida	132.40	566.76	1,222.88	2,455.70	4,635.22
(-) Provisión para créditos incobrables	798.40	1,718.40	3,614.40	7,670.40	11,836.80
<b>Total de Activo Exigible</b>	<b>41,359.60</b>	<b>53,174.36</b>	<b>110,386.48</b>	<b>234,175.30</b>	<b>267,791.62</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
<b>Activo Fijo Tangible</b>					
Equipos de Oficina	1,780.00	1,382.67	985.33	588.00	190.67
(-) Depreciación de Equipos de Oficina	397.33	397.33	397.33	397.33	397.33
Muebles de Oficina	2,000.00	1,840.00	1,680.00	1,520.00	1,360.00
(-) Depreciación de Muebles de Oficina	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Equipos de Cómputo	5,080.00	3,725.33	2,370.67	1,016.00	1,016.00
(-) Depreciación de Equipos de Cómputo	1,354.67	1,354.67	1,354.67	-	-
Edificios	9,560.00	8,795.20	8,030.40	7,265.60	6,500.80
(-) Depreciación de Edificios	764.80	764.80	764.80	764.80	764.80
<b>Total Activo Fijo Tangible</b>	<b>15,743.20</b>	<b>13,066.40</b>	<b>10,389.60</b>	<b>9,067.47</b>	<b>7,745.33</b>
<b>Activos Fijo Intangible</b>					
Software	800.00	586.67	373.33	160.00	160.00
(-) Amortización Acumulada	213.33	213.33	213.33	-	-
<b>Total Activo Fijo Intangible</b>	<b>586.67</b>	<b>373.33</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>16,329.87</b>	<b>13,439.73</b>	<b>10,549.60</b>	<b>9,227.47</b>	<b>7,905.33</b>
<b>Activos Diferido</b>					
Constitución	400.00	320.00	240.00	160.00	80.00
(-) Amortización Acumulada	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>320.00</b>	<b>240.00</b>	<b>160.00</b>	<b>80.00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>111,321.19</b>	<b>127,545.57</b>	<b>143,858.80</b>	<b>364,787.81</b>	<b>557,735.89</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Obligaciones Inmediatas	1,996.00	2,300.00	4,740.00	10,140.00	10,416.00
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1,996.00</b>	<b>2,300.00</b>	<b>4,740.00</b>	<b>10,140.00</b>	<b>10,416.00</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
Préstamo	46,160.00	48,125.72	8,137.14	68,788.58	0.00
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>46,160.00</b>	<b>48,125.72</b>	<b>8,137.14</b>	<b>68,788.58</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>48,156.00</b>	<b>50,425.72</b>	<b>12,877.15</b>	<b>78,928.58</b>	<b>10,416.01</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Aporte de Socios Fundadores	67,060.00	67,060.00	67,060.00	67,060.00	67,060.00
Utilidad Acumulada	-4,294.81	9,659.85	63,521.66	218,399.24	479,859.89
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>63,165.19</b>	<b>77,119.85</b>	<b>130,981.66</b>	<b>285,859.24</b>	<b>547,319.89</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>111,321.19</b>	<b>127,545.57</b>	<b>143,858.80</b>	<b>364,787.81</b>	<b>557,735.89</b>

Elaboración: Autoras

**Anexo N° 14**  
**RATIOS FINANCIEROS**

INDICADOR	Promedio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SOSTENIBILIDAD</b>						
Rendimiento ajustado de los activos	0,41	0,14	0,32	0,56	0,50	0,52
Autosuficiencia operativa	290,24%	193,77%	227,49%	284,28%	375,42%	370,23%
Autosuficiencia financiera	84,39%	30,28%	50,77%	77,48%	122,50%	140,91%
<b>RENDIMIENTO DE ACTIVOS</b>						
Utilización de Activos total	68,46%	40,28%	65,78%	94,66%	71,77%	69,82%
Rendimiento de la Cartera	30,72%	16,01%	40,84%	29,72%	26,32%	40,69%
Ratio de Gastos Operativos	45,07%	45,70%	57,63%	62,11%	32,92%	26,98%
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>						
Ratio de Costos Operativos / Cartera Recuperada	14,49%	28,15%	14,47%	13,16%	9,86%	6,82%
Ratio de Gastos Administrativos	15%	21%	24%	13%	8%	8%
Productividad del personal	110,62	52,20	66,83	76,92	152,23	204,92
<b>CALIDAD DE PORTAFOLIO</b>						
Morosidad de Cartera	8,65%	4,99%	11,33%	8,47%	7,70%	10,76%
Tasa de Recuperación	97,89%	98,00%	97,96%	97,78%	97,74%	97,99%
<b>APALANCAMIENTO</b>						
Razón Deuda Capital Contable	36,19%	76,24%	65,39%	9,83%	27,61%	1,90%
Razón de Deuda de Activos totales	23,05%	43,26%	39,54%	8,95%	21,64%	1,87%
<b>RENTABILIDAD</b>						
Ingresos Extraordinarios Netos	0,04	0,06	0,05	0,04	0,03	0,04
ROI	26,77%	-3,86%	10,94%	37,44%	42,46%	46,88%
ROE	30,87%	-6,80%	18,09%	41,12%	54,18%	47,77%
<b>ALCANCE</b>						
Número de Grupos Activos	281,2	127	197	213	401	468
Número de Clientes Activos	4244,6	1.386	2.794	4.223	5.674	7.146
Monto Promedio Préstamo	424	356	356	440	440	528

Elaboración: Autoras



## BIBLIOGRAFÍA

1. G. Baca, Evaluación de Proyectos (Tercera Edición, Mc Graw Hill)
2. D. N. Gujarati, Econometría Básica (Tercera Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1997)
3. Díaz Mata y Aguilera Gómez , Matemáticas Financieras (Segunda Edición, México, Mc Graw Hill. 1991).
4. J. Jacques Lambin, Marketing Estratégico (Tercera Edición )
5. W. Mendenhall, Estadística para Administradores (México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990)
6. C. Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos (Tercera Edición)
7. R. Tamames y S. Gallego, Diccionario de Economía y Finanzas. (Madrid, Alianza Editorial, 1995)
8. A. Seldon, F. Pennance, Diccionario de Economía (Cuarta Edición, Ecuador, Grupo Editorial Galo Ordóñez, 1997)
9. Consejo Nacional de Competitividad, Ecuador Compite (Primera edición, Ecuador, Agenda Nacional de Competitividad, 2001)

10. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo , Guía - Manual para la creación de Agencias de Desarrollo Empresarial para el desarrollo local competitivo, Volumen 1 (Ecuador, 2002)
11. R. Espinel, "Estudio del Potencial Agroindustrial y Exportador de la Península de Santa Elena y de los recursos necesarios para la implantación" (CIEC – ESPOL, 2003)

**WEB SITES:**

1. <http://www.desarrolloyregion.com>
2. <http://www.desarrollolocal.org>
3. <http://www.mmrree.gov.ec/espanol>
4. [http://www.undp.org.ec/Loja competitiva.html](http://www.undp.org.ec/Loja%20competitiva.html)
5. Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
6. Corporación Financiera Nacional: [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)
7. Superintendencia de Bancos: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
8. Banco Solidario: [www.banco-solidario.com](http://www.banco-solidario.com)
9. Cooperación Española :
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
11. Red Internacional para fortalecer ONG: [www.oieau.fr/riob](http://www.oieau.fr/riob)